

**BUKU:**

**Manajemen Pendidikan Raudhatul (RA) Pengantar Teori dan Praktik**  
ISBN: 978-602-6462-67-1 Penerbit : Perdana Publishing.

**BAB I**  
**DASAR-DASAR MANAJEMEN RA**

**A. Sejarah Perkembangan Raudhatul Athfal (RA)**

**1. Pengertian Raudhatul Athfal/RA**



Raudhatul Athfal, yang disingkat RA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan dengan kekhasan agama Islam bagi anak berusia 4 (empat) tahun sampai dengan 6 (enam) tahun.

Pada pasal 28 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal, nonformal dan informal. Pada pasal 28 juga dinyatakan bahwa Raudhatul Athfal adalah lembaga pendidikan anak usia dini yang

berada pada jalur formal sederajat dengan Taman Kanak-kanak. Kemudian pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dinyatakan bahwa Raudhatul Athfal, yang selanjutnya disingkat RA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan dengan kekhasan agama Islam bagi anak berusia 4 (empat) tahun sampai dengan 6 (enam) tahun.

Dalam Juknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dinyatakan bahwa Taman Kanak-kanak adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur formal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak usia empat sampai enam tahun. Secara terminologi, usia anak 4-6 tahun disebut sebagai masa usia prasekolah.

Raudhatul Athfal merupakan salah satu lembaga pendidikan pra sekolah. Peraturan pemerintah tentang pendidikan pra sekolah sebenarnya telah ada sejak tahun 1990 tetapi belum memasukkan nama nama Raudhatul Athfal. Raudhatul Athfal, yang disingkat RA adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan dengan kekhasan agama Islam bagi anak berusia 4 (empat) tahun sampai dengan 6 (enam) tahun.

## **2. Sejarah Raudhatul Athfal (RA)**

Peraturan pemerintah tentang pendidikan pra sekolah sebenarnya telah ada sejak tahun 1990 tetapi belum memasukkan

nama Raudhatul Athfal. Lembaga-lembaga pendidikan pra sekolah yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1990 adalah :

- a) Bentuk satuan pendidikan pra sekolah meliputi Taman Kanak-Kanak, Kelompok Bermain, Penitipan Anak dan bentuk lain yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Taman Kanak-kanak terdapat di jalur pendidikan sekolah.
- c) Kelompok Bermain dan Penitipan Anak terdapat di jalur pendidikan luar sekolah.
- d) Anak didik Taman Kanak-kanak adalah usia 4-6 tahun.
- e) Lama pendidikan di Taman Kanak-kanak 1 tahun atau 2 tahun.

Meskipun tidak ada nama Raudhatul Athfal di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1990 tetapi lembaga Raudhatul Athfal sudah dikenal dengan nama Bustanul Athfal di sekolah Muhammadiyah atau dengan nama Taman Kanak-kanak Islam di lembaga lain.

Bustanul Athfal pertama kali didirikan oleh Aisyiyah pada tahun 1919 di Yogyakarta, sebab pada tahun itu belum ada nama-nama Raudhatul Athfal sekolah ini juga dinamakan Aisyiyah dengan Taman Kanak-kanak Frobel (nama seorang ahli pendidikan anak).

Penyebutan Raudhatul Athfal pertama sekali ditemukan dalam Undang-Undang Pendidikan No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 28 dinyatakan sebagai berikut ;

- a) Pendidikan anak usia diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan sekolah dasar.
- b) Pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur formal, informal dan non formal.

- c) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal berbentuk Taman Kanak-kanak (TK) atau Raudhatul Athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat.
- d) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan nonformal berbentuk kelompok bermain (KB), taman penitipan anak (TPA), atau bentuk lain yang sederajat.
- e) Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan informal berbentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan.
- f) Ketentuan mengenai pendidikan anak usia dini sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Berdasar peraturan menteri tersebut dapat dipahami bahwa sesungguhnya keberadaan pendidikan RA sudah ada sejak tahun 1990 namun istilah tersebut dikenal dengan Bustanul Athfal atau taman kanak-kanak Islami. Diketuinya istilah pendidikan Raudhatul Athfal sejak adanya undang-undang no 20 tahun 2003.

## **B. Pentingnya Manajemen Raudhatul Athfal (RA/TK)**

Anak adalah pemilik masa kini dan masa depan bangsa sekaligus pemilik bangsa, karena di tangan merekalah diteruskan sejarah kehidupan manusia Indonesia selanjutnya, begitu pentingnya mereka dalam rantai kelangsungan tradisi suatu bangsa. Oleh karena itu, sudah menjadi keniscayaan bagi setiap anak untuk mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas dan proporsional, agar anak nantinya siap menyongsong dan menghadapi masa yang sangat jauh berbeda dengan masa sekarang. Untuk itu perlu disiapkan lembaga pendidikan yang memiliki manajemen profesional yang mumpuni dalam memberikan pelayanan pendidikan. Konsep di atas, menunjukkan tentang sasaran,

proses playanan, lingkup aspek perkembangan, tujuan, serta peran Raudhatul Athfal sebagai dasar bagi pencapaian keberhasilan pendidikan di tahap yang lebih tinggi. Di sisi lain, disebutkan bahwa pembangunan sebagai usaha untuk mencapai kehidupan yang layak dan meningkatkan harkat martabat manusia Indonesia. Untuk itu anak Indonesia harus disiapkan sejak dini, baik fisik, mental, maupun moralnya agar menjadi manusia dewasa yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, tanggung jawab, dan pada gilirannya menjadi insan pembangunan dan penerus cita – cita perjuang bangsa dan Negara.

Manajemen adalah instrumen atau alat yang lazimnya alat itu digunakan untuk mempermudah mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang yang menggunakan alat tersebut. Manajemen itu digunakan karena adanya keterbatasan dan ketidak keterbatasan pada manusia. Kemampuan manusia hakikatnya memiliki keterbatasan, namun dibalik keterbatasannya manusia juga memiliki keinginan yang sangat sulit untuk dibatasi. Untuk mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja dengan keterbatasan dan ketidak terbatasannya, maka manusia membutuhkan alat (instrumen) untuk mengatasi atau membantu keterbatasannya. Rasionalnya, tidak mungkin semua pekerjaan dapat dilakukan oleh manusia pada satu waktu yang bersamaan. Oleh karena itulah manusia harus mampu memberdayakan, memanfaatkan dan mengatur apa yang ada di organisasi dalam upaya menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Inilah salah satu alasan penting mengapa manajemen itu diperlukan.

Setiap organisasi sudah dapat dipastikan sangat membutuhkan manajemen. Ironis berpikirnya, jika seorang manajer atau pemimpin itu melakukan tugas dan tanggungjawabnya dilakukan secara individu. Ini berarti pemimpin itu tidak atau kurang menyadari akan jati dirinya sebagai manusia yang memiliki keterbatasan kemampuan. Menurut Anoraga (1997) Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk

tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin. Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada setiap usaha manusia.

Menurut Handoko (2003) Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama. Demikian juga dengan pandangan Anoraga (1997) bahwa Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia.

Pandangan secara Naratif dikemukakan oleh Danim (2003) bahwa Dunia pendidikan juga tidak dapat terlepas dari sistem manajemen ini. Pada pendidikan terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan kelemahan mendasar itu antara lain yaitu bidang manajemen yang mencakup dimensi proses dan substansi. Pada tataran proses, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum dilakukan dengan prosedur kerja yang ketat. Pada tataran substantif, seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrument pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan, dan sebagainya, tidak hanya substansinya belum komprehensif, melainkan kriteria keberhasilan untuk masing-masingnya belum ditetapkan secara taat asas.

Dengan manajemen berarti seseorang atau sekelompok orang akan lebih mudah terarah dan sistematis dalam merealisasikan implementasi konsep pada dunia empirik. Pemahamannya tentang manajemen mengantarkan manusia untuk lebih efektif dalam memberdayakan berbagai dimensi atau komponen yang ada dalam organisasi. Adanya kemampuan dan kompetensi manajemen yang dimilikinya dapat

memprioritaskan berbagai program dan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Sehingga semua yang ada dalam organisasi memiliki arti penting dalam mekanisme organisasi.

### C. Konsep-Konsep Manajemen

Pengelolaan pendidikan, apapun satuan pendidikan yang diselenggarakan, sejatinya harus menggunakan manajemen yang fleksibel dan dinamis agar memungkinkan setiap lembaga pendidikan dapat berkembang sesuai dengan potensinya masing-masing dan tuntutan eksternal yang dihadapinya. Untuk itu pemahaman terhadap konsep manajemen menjadi suatu keniscayaan dalam upaya mewujudkan lembaga atau organisasi yang efektif dan efisien.

Upaya memberikan pemahaman terhadap kajian dalam bagian ini, sangat mendasar bila diantarkan dengan uraian pengertian manajemen. Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Dalam perspektif Islam manajemen dapat diartikan dengan (سياسة - سياسة) yang bersal dari lafadz (دبر - أدار - ساس). Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (Al-Idarah) ialah: الإدارة هي معرفة إلى أين تذهب ومعرفة المشاكل التي تجنبها ومعرفة القوي والعوامل التي تتعرض لها. معرفة كيفية التصرف لك ولبا خرتك والطاقم الباحرة وبكفاءة وبدون ضياع في مرحلة الذهاب إلى هناك. Artinya: "Manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya."

Dari ta'rif di atas memberi gambaran bahwa manajemen merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai jobnya masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirlah yang menjadi fokus utama.

Menurut Lewis dkk.(2004) mendefinisikan manajemen sebagai: *"the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization."* bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat Hersey dan Blanchard (1988) juga sejalan dengan di atas yang mengemukakan bahwa : *" management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals"*. Manajemen adalah proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendapat di atas juga sejalan dengan pendapat Clayton Reeser (1973) yang menjelaskan bahwa manajemen adalah pemanfaat sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Menurut Bafadal (2004) mengutip dari Sergeovanni tentang pengertian manajemen, yaitu merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya alam dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan melalui tahapan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Dalam pandangan lain, ada juga argumen yang dikemukakan oleh Daft (2003) sebagai berikut: *"Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading*



*and controlling organizational resources*". bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yg efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Menurut George F. Terry (1966, dalam Anoraga, 1997) "Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula. Pandangan tersebut relevan dengan Plunket dkk.(2005) mendefinisikan manajemen sebagai *"One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)"*.

Pengertian manajemen yang lebih elegan dalam dimensi teoretis dan seni dinyatakan oleh McShane,(2008) *"Management is The art of getting things done through people"*. Pendapat ini sejalan dengan Herlambang (2012) Manajemen adalah Seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang. Pendapat di atas sejalan dengan Follet yang mendefinisikan manajemen sebagai "seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan". Selain itu didukung juga oleh Kamaluddin dan Alfian, (2012) menyatakan manajemen itu adalah "seni melaksanakan dan mengatur".

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2000) manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni dan profesi. Menurut John F. Mee 1962 (dalam Anoraga, 1997) menyatakan bahwa manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat). Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (1995) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Demikian juga menurut Malayu, (2001) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakekatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Menurut Danim (2003) Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni, dan profesi. Luther Gulick mengatakan manajemen sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Follet, mengatakan sebagai kiat/seni, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Disisi lain manajemen, dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dalam pengertian lain dikemukakan oleh Dessler (2001) : *“Management is the managers of organization or the study of what managers do.* Manajemen adalah manajer organisasi atau studi tentang apa yang manajer lakukan demikian juga dengan Mullins, (2005) *“Management is seen best, therefore, as a process common to all other functions carried out within the organization. Management is essentially an integrating activity”.* Manajemen terlihat terbaik, oleh karena itu, sebagai proses umum untuk semua fungsi lainnya yang dilakukan dalam organisasi. Manajemen pada dasarnya merupakan kegiatan mengintegrasikan.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas dapat dikemukakan beberapa ide pokok yang menjadi komponen penting dalam manajemen di antaranya adalah 1) Manajemen dilakukan dengan berbasis seni dan ilmu, 2) manajemen itu harus ada kegiatan kerja sama yang dilakukan secara individu maupun kelompok, 3) manajemen itu harus ada upaya memberdayakan sumber daya yang ada 4) manajemen itu harus memiliki tujuan yang jelas 5) manajemen itu harus efektif dan efisien.

Manajemen itu harus seiring antara ilmu dan seni. Artinya manajemen itu dilakukan melalui proses mengatur organisasi yang berdasarkan pada seni dan ilmu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang dilakukan dengan seni membuat kegiatan organisasi dalam dimensi estetika dan keindahan. Sehingga aktivitas organisasi senantiasa dalam ruang dan waktu yang penuh dengan rasa keindahan, kenyamanan, etika dan sopan santun. Kondisi ini akan membuat orang atau pegawai yang ada dalam organisasi akan merasakan kebersamaan dan rasa memiliki.

Dalam dimensi ilmu eksistensinya manajemen membuat kegiatan organisasi lebih terarah, efektif dan efisien. Karena aktivitas organisasi senantiasa berada pada analisis rasional yang memprioritaskan faktor efektif dan efisien. Manajemen mempunyai peranan yang sangat strategis

dan penting dalam mewujudkan organisasi yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh George R. Terry (1975) bahwa *"management provides effectiveness to human efforts. It help achive better equipment, plants, offices, product, services and human relation"*. Manajemen mempunyai peranan yang penting dalam mencapai efektivitas usaha manusia terutama dalam membantu, mendayagunaakan peralatan,kantor, produk dan hubungan manusia dalam organisasi tersebut.

Seni dan metode atau ilmu dalam manajemen merupakan instrumen yang digunakan untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Malayu bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakekatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Manajemen dilaksanakan berfokus pada proses mengatur, adanya kerjasama antar berbagai unsur dalam organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan adanya tujuan yang jelas. Dengan demikian yang dimaksud dengan Manajemen adalah kepandaian dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau kemampuan memanfaatkan sumber-sumber yang ada dan memiliki potensi untuk digunakan dalam pencapaian tujuan. Atau mengkoordinasikan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan ntuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu skala prioritas yang perlu dipahami dalam manajemen adalah perumusan tujuan.

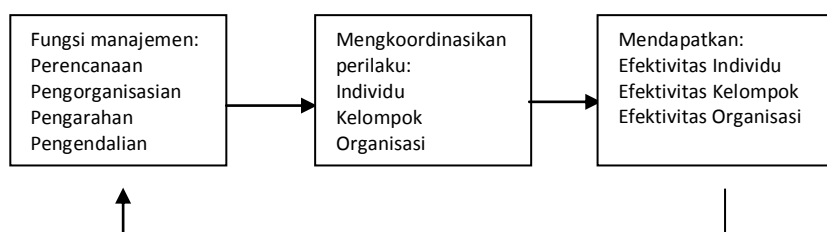
Menurut Malayu (2004) Manajemen pada dasarnya baru dapat diterapkan, jika:

1. Ada tujuan bersama dan kepentingan bersama yang akan dicapai.
2. Ada kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
3. Ada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
4. Ada hubungan formal dan ikatan kerja yang tertib
5. Ada sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
6. Ada organisasi (wadah) untuk melakukan kerja sama
7. Ada wewenang (authority) dan tanggungjawab (responsibility) dari setiap individu anggota.
8. Ada koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) dari proses manajemen tersebut.
9. Ada pemimpin/pengatur dan bawahan yang akan diatur.
10. Ada relationship in organization dan human organization
11. Ada the nature of men and the nature of organization
12. Ada komunikasi dan *delegation of authority*.

Penerapan manajemen dalam sebuah organisasi baik pendidikan maupun non pendidikan, profit maupun nonprofit sangat diharuskan menggunakan seni dan ilmu melalui pemahaman terhadap unsur-unsur manajemen, fungsi manajemen, dan prinsip-prinsip manajemen. Hal ini menjadi keniscayaan, karena dalam proses manajemen yang harus dikerjakan adalah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi.

Upaya kerja di atas merupakan bagian dari fungsi manajemen. Sementara yang dikatakan dengan fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam

pelaksanaannya. Adapun fungsi manajemen menurut Robbin (2006) yang merumuskan bahwa fungsi manajemen meliputi: 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*), 3) memimpin (*leading*), dan 4) pengendalian (*controlling*). Menurut Gibson, et.al. (2003) adalah mengkoordinasikan tugas individu, kelompok, dan organisasi dengan empat fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling* untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi secara efektif. Untuk memperjelas pernyataan di atas, Gibson, et.al. (2003) selanjutnya menggambarkan seperti gambar berikut ini.



**Gambar 1. Kontribusi Manajemen terhadap Efektivitas (Gibson,et.al. 2003:17)**

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Fattah (1999) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Demikian juga dengan pendapat Winardi (2000) ada 4 macam fungsi manajemen yaitu (1) Perencanaan (*planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Menggerakkan (*Actuating*), (4) Mengawasi (*controlling*). Lebih luas lagi dikemukakan oleh Wijaya (1987) bahwa fungsi manajemen itu meliputi : (1) *Planning* (*perencanaan*), (2) *Organizing* (*pengorganisasian*), (3) *penugasan* (*Staffing*) (4) *Penggerakkan* (*Directing/Actuating*), (5) *Pengkoordinasian* (*Coordinating*) (6) *Controlling/Reporting* (*pengawasan*) (7) *Budgetting* (*pembiayaan*) (8) *Evaluation* (*penilaian*). Sedangkan Inu Kencana (1988) merumuskan tentang fungsi manajemen adalah sebagai berikut : (1) *Planning* : kemampuan merencanakan tujuan (2) *Organizing* : Bagaimana mendirikan wadah struktur resmi, kemudian memelihara kelestarian dan peningkatan

mutunya, (3) *Staffing*: Bagaimana seluruh personil bawahan difungsikan, (4) *Directing*: Bagaimana tugas rutin diputuskan, dipimpin dan diatur, (5) *Coordinating*: Seluruh kepentingan dan tujuan organisasi disatukan dan diharmonisasikan dengan sinkronisasi waktu serta tempat, (6) *Reporting*: Menginformasikan petanggungjawaban, (7) *Budgetting*: Merencanakan keuangan, pembiayaan, perhitungan uang keluar masuk serta pengawasan yang dilaksanakan, (8) *Commanding*: Memberikan perintah, diatur, diurus, dilayani, dibujuk dan diarahkan agar tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif, (9) *Actuating*: Menyelenggarakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana, (10) *Controlling*: Mengawasi, mengantisipasi dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan pelaksanaan organisasi dari apa yang telah dirumuskan semula, (11) *Motivating*: Mendorong bawahan dengan segala cara, agar sadar, terdorong serta terpengaruh melaksanakan tugas organisasi (12) *Leading*: Kemampuan mempengaruhi bawahan agar pikirannya tertuju kepada apa yang diinginkan pimpinan dan (13) *Facilitating*: Cara memudahkan pekerjaan bawahan sehingga sasaran organisasi semakin jelas.

Menurut pendapat Fayol, bahwa fungsi manajemen terdiri dari ; perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*) (S.P.Siagian, 1985). Demikian juga dengan Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Nanang (1999) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). George R. Terry dan Stephen G. Franklin dalam buku mereka yang berjudul "*Principles of Management*" juga menekankan empat macam bagian dari proses manajemen (fungsi manajemen) yang disingkat dengan kata-kata POAC: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Begitu juga dengan pendapat

Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana diterangkan oleh Nickels. McHugh and McHugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien lembaga pendidikan/persekolahan, harus memanfaatkan manajemen sebagai instrumen dapat difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk



mencapai tujuan organisasi. Untuk memberikan gambaran fungsi manajemen sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk melakukan tugas dan pekerjaannya perlu diuraikan fungsi-fungsi manajemen tersebut.

#### **a) Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan menjadi sebuah nilai yang esensi dalam implementasi manajemen. Karena kegiatan apapun yang akan dilakukan harus bermula dari perencanaan. Tahapan-tahapan kegiatan dalam organisasi kelembagaan akan tampak sistematis ketika melakukan persiapan melalui perencanaan. Sinergitas komponen organisasi akan berjalan harmonis ketika diawali dengan perencanaan. Perencanaan menjadi langkah penting dalam setiap kegiatan organisasi.

Perencanaan adalah sesuatu yang penting sebelum melakukan sesuatu yang lain. Perencanaan dianggap penting karena akan menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk merencanakan segala kegiatannya. Sesuai dengan Firman Allah dalam Q.S. Al Hasyr : 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

artinya: “ Hai orang –orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al Hasyr : 18).

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik mulai dari hal yang paling kecil hingga yang paling besar agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih dan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien.

Secara sistem, semua fungsi manajemen saling terkait yang dilaksanakan oleh manajer. Perencanaan berasal dari kata dasar rencana, yang artinya membuat rancangan sketsa (kerangka sesuatu yang akan dikerjakan). Dalam ilmu manajemen pendidikan, perencanaan disebut dengan istilah *planning*, yaitu persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Karena dalam ilmu manajemen perencanaan berfungsi sebagai tujuan dan prosedur mencapai tujuan, memperjelas bagi anggota organisasi melakukan berbagai kegiatan sesuai tujuan dan prosedur.

Perencanaan dalam bidang pendidikan berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu anak didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam kajian perencanaan ini sangat esensi dikemukakan pengertian perencanaan sebagai awal pemahaman.

Perencanaan merupakan suatu upaya untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses. Oleh karena itu perencanaan bagi setiap bidang fungsional dalam suatu organisasi merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan salah satu input dalam system produksi dan merupakan modal utama, sehingga perlu direncanakan dengan baik, agar pelaksanaan kegiatan operasional organisasi tersebut berjalan dengan lancar. Kesalahan dalam perencanaan dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari setiap organisasi yang pada akhirnya akan menyebabkan kerugian.

Kelancaran serta keberhasilan sesuatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, sebagai suatu system yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi.

Planning berasal dari kata plan yang artinya rencana, rancangan, maksud, dan niat. Planning berarti perencanaan. Perencanaan adalah proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang didalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Usman (2008) perencanaan pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki, perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995) dalam Syafaruddin (2005) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Pengertian memberikan makna bahwa manajer harus memiliki kemampuan untuk menentukan tujuan dan melakukan proses pemilihan metode yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan sebagai bentuk wujud nyata dari proses kegiatan perencanaan tersebut.

Terry (1973) menjelaskan definisi perencanaan sebagai berikut: *"Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe necessary to achieve desired results."* Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko (2003) bahwa perencanaan itu meliputi: pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan mencapai tujuan

Menurut Johson (1973) Setiap fungsi kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan. Dijelaskan bahwa *"planning is the process by which the system adapts its resources to changing environmental and internal forces"*. Perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Lebih luas dan rinci diartikan oleh Djamaluddin bahwa perencanaan ada tiga kegiatan yaitu kegiatan permulaan, kegiatan pertengahan dan kegiatan terakhir. Kegiatan permulaan yaitu penetapan dan penyusunan arah dan tujuan serta sasaran tertentu yang hendak dicapai. Kegiatan pertengahan yaitu penelitian dan penilaian keadaan serta analisa berbagai macam factor dalam ruanglingkup masalah-masalah yang dihadapi. Kegiatan terakhir, yaitu penetapan dan penyusunan rencana dari berbagai macam alternatif yang terbuka padanya.

Ada beberapa langkah-langkah yang dapat digunakan dalam membuat atau menyusun perencanaan, diantara adalah :

- 1) Menganalisis dan mengidentifikasi kebijakan-kebijakan pemerintah, kondisi politis, ekonomis dan di masa datang
- 2) Menganalisis dan menetapkan tujuan
- 3) Menganalisis kebutuhan masyarakat
- 4) Menentukan perubahan-perubahan dalam kebutuhan dan keperluan-keperluan kelompok lain yang berkepentingan
- 5) Mengembangkan dan memberdayakan sumber daya yang ada dan sumber daya yang relevan denganb kebutuhan.

- 6) Menterjemahkan perencanaan yang luas ini kedalam usaha-usaha fungsional atas dasar riset
- 7) Mengembangkan perencanaan lebih terperinci dan kontrol atas penggunaan sumber daya dalam tiap-tiap wilayah fungsional-selalu dihubungkan dengan usaha perencanaan yang menyeluruh.

Ada beberapa keuntungan tujuan-tujuan sebagai petunjuk bagi perencanaan, yaitu:

- 1) Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh
- 2) Premis-premis dalam mana perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat
- 3) Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol
- 4) Suatu landasan utama bagi motivasi manusia-suatu kesadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dikenal
- 5) Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah
- 6) Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan diantara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi.

Perencanaan itu pada dasarnya berkisar kepada dua hal yaitu 1) penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan. 2) pilihan di antara cara-cara alternatif yang efisien serta rasional guna mencapai tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran kriteria-kriteria yang lebih dahulu harus dipilih pula.

Menurut Siagian (1977) proses perencanaan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu :

- 1) Mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik.
- 2) Memandang proses perencanaan sebagai rangkaian perencanaan yang harus dijawab dengan memuaskan.
- 3) Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.

Berdasarkan tiga dimensi proses perencanaan tersebut di atas dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

1.	Sifat-Sifat dan Ciri-Ciri	Mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk
2.	Proses perencanaan sebagai suatu Sistem	Segala sesuatu harus dijawab dengan memuaskan pihak-pihak tertentu.
3.	Proses perencanaan sebagai suatu Masalah	Harus dipecahkan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam perencanaan, tidak dapat dilakukan berdasarkan apa yang mudah dan enak saja, akan tetapi dalam tataran pelaksanaan sangat dibutuhkan persyaratan tertentu, supaya perencanaan itu berdaya guna. Syarat-syarat tertentu bagi setiap objek dan subjek harus dipenuhi jika berharap sesuatu itu dikatakan baik dan sah serta berdaya guna apabila rencana itu memenuhi syarat-syarat tertentu sebagaimana di kemukakan Soeparto (1982) sebagai berikut ;

a) Jelas dan dapat dimengerti serta dapat menjawab pertanyaan :

- 1) what
- 2) wich
- 3) why

- 4) when
- 5) where
- 6) how
- b) Pragmatis, yaitu disertai perhitungan-perhitungan konkrit, berdasarkan asumsi yang logis.
- c) Operasional, ialah dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada.
- d) Ambisius, tetapi tetap realistis.
- e) Berlangsung melalui pentahapan waktu secara konsisten
- f) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat-dapatnya tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- g) Ada skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan, bukan berdasarkan kemauan.

Secara sederhana dan lebih rinci rencana yang baik dapat dikemukakan dalam gambar berikut ini :

1	Jelas	Apa, siapa, mana, kapan, di mana, bagaimana
2	Pragmatis	Perhitungan-perhitungan
3	Operasional	Sesuai dengan kemampuan bukan sesuai dengan kemauan
4	Ambisius	Tetap realistis
5	Fleksibel	Sesuai
6	Kontinuitas	Pentahapan secara konsisten
7	Skala Prioritas	Mana yang lebih dahulu diutamakan.

Secara umum fungsi perencanaan adalah sebagai haluan atau pedoman dasar dalam menentukan kegiatan agar tercapai tujuan

organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Sedangkan secara khusus perencanaan adalah berfungsi sebagai alat untuk mengkoreksi pegawai/guru tentang kelemahan dan kelebihan program kerja yang dibuatnya dan upaya peningkatan kualitas kerja.

Setiap kegiatan sangat membutuhkan perencanaan, karena perencanaan merupakan instrumen atau alat yang dapat digunakan untuk membantu mempermudah kegiatan. Bahkan dengan perencanaan orang mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan dengan melakukan skala prioritas sehingga dapat memilih dan memilah cara terbaik dalam mengarahkan dan mengendalikan kegiatan agar tujuan lebih mudah tercapai.

Untuk tercapainya tujuan dengan mudah, dalam membuat perencanaan harus memperhatikan syarat-syarat rencana yang baik, mensistematisasikan proses perencanaan dan memperhatikan dan memprioritaskan factor-faktor perencanaan dan menyusun perencanaan yang baik dengan mempertimbangkan dan memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan. Sehingga hasil dari rencana yang telah disusun dapat memberikan manfaat bagi kepentingan organisasi

#### **b. Pengorganisasi (*organizing*)**

Salah satu aspek yang terpenting dari fungsi manajemen adalah pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian yang baik mempunyai landasan etika, bentuk organisasi yang baik, mulai dari sistem kerja, sumber daya hingga aspek lainnya pengorganisasian yang baik haruslah mempunyai pijakan yang baik dan etika dalam berorganisasi.

Keberadaan organisasi sangat penting bagi manusia karena merupakan alat untuk mencapai tujuan hidup yang diinginkannya. Melalui organisasi, manusia akan bekerja, dan menunjukkan



eksistensinya agar bisa mencapai kepuasan terhadap apa yang telah menjadi tujuannya. Untuk mencapai produktifitas dan kepuasan dalam bekerja itulah, maka sebuah organisasi membutuhkan manajemen sebagai alat atau seni mengelola organisasi agar bisa berjalan dengan efisien (berdaya guna), efektif (berhasil guna), dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Pengorganisasian yang baik haruslah mempunyai pijakan yang baik dan etika dalam berorganisasi. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik, mulai dari strukturnya, sumber daya manusianya, maupun aspek yang lainnya.

Menurut Sutisna (1985), pengorganisasian adalah kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama". Menurut G. Terry dalam Winardi, (2007) Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Lebih sederhana lagi Konsep pengorganisasian dikeumukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995) yaitu tanggung jawab, dan pertanggungjawaban. Selanjutnya Nanang Fatah (1996) dalam buku landasan manajemen pendidikan, mengemukakan bahwa pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Lebih rinci dikemukakan oleh Handoko (1986) pengorganisasian merupakan proses dan kegiatan untuk:

- 1) Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi,
- 2) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan,
- 3) Penugasan tanggungjawab tertentu, dan
- 4) Mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

Memahami konsep pengorganisasian di atas menunjukkan adanya kegiatan yang mengklasifikasi dan menyusun kegiatan-kegiatan yang memiliki keterkaitan agar dapat bersinergi dalam sebuah sistem secara efektif dan efisien untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Artinya pada setiap komponen dan sistem yang ada harus dapat dipertanggungjawabkan dan tanggungjawab terhadap apa yang dilakukan sebagai bagian dari kebijakan. Tentu saja kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi itu harus dapat dipertanggungjawabkan. Lebih jelas lagi makna dari pengorganisasian dijelaskan oleh Nanang (1996) Fatah dalam buku landasan manajemen pendidikan, mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Pengorganisasian yang dilakukan dengan baik akan menetapkan hal-hal berikut : (1) siapa melakukan apa (2) siapa memimpin siapa (3) saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran-sasaran (Winardi, 1990:377). Pengorganisasian perlu

otoritas sebagai hak untuk mengarahkan anggota organisasi. Tanpa adanya koordinasi yang jelas organisasi akan mengalami kesulitan mencapai tujuan. Untuk itulah perlunya rantai komando dalam sebuah organisasi efektif. Saul W. Gellerman mengutip pendapat Samuel B. Certo, menjelaskan bahwa ada lima macam langkah pokok proses pengorganisasian sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan refleksi tentang rencana-rencana dan sasaran.
- 2) Menetapkan tugas-tugas pokok.
- 3) Menetapkan tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas bagian.
- 4) Mengalokasi sumber-sumber daya dan petunjuk-petunjuk untuk tugas-tugas bagian tersebut.
- 5) Mengevaluasi mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasi.

Henri Fayol dalam Winardi (2003) mengemukakan Enam Belas petunjuk upaya pengorganisasian, sebagai berikut:

- 1) Persiapkanlah rencana operasi dan laksanakan hal tersebut secara cermat.
- 2) Laksanakanlah pengorganisasian faset-faset manusia dan material demikian rupa, hingga mereka konsisten dengan sasaran-sasaran, sumber daya, dan syarat-syarat yang ditetapkan oleh organisasi.
- 3) Tetapkanlah sebuah otoritas tunggal yang kompeten, dan yang dapat melaksanakan pembinaan secara enerjik (struktur manajemen formal)
- 4) Koordinasi semua aktifitas serta upaya.
- 5) Rumuskan keputusan-keputusan yang jelas, yang bersifat khas dan tepat.
- 6) upayakan adanya pemilihan efisien demikian rupa, hingga masing-masing departemen dipimpin oleh seorang manajer kompeten

yang enerjik, dan semua anggota ditempatkan pada posisi didapatkannya servis maksimal.

- 7) Rumuskan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban.
- 8) Rangsanglah inisiatif dan tanggung jawab.
- 9) Sajikan imbalan cocok dan layak untuk servis yang diberikan.
- 10) Terapkan sanksi-sanksi terhadap kesalahan yang dilakukan.
- 11) Pertahankanlah disiplin.
- 12) Upayakan agar kepentingan individual konsisten dengan kepentingan umum organisasi yang bersangkutan.
- 13) Peliharalah kesatuan perintah.
- 14) Tingkatkan koordinasi material dan manusia.
- 15) Tetapkan dan laksanakan pengawasan-pengawasan.
- 16) Hindarilah peraturan-peraturan kaku dan kegiatan administratif berlebihan.

Pengorganisasian pada hakekatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok aktivitas kepada manager, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Dalam aktivitas proses, menurut Sondang (2007) pengorganisasian dapat dilakukan melalui upaya :

- 1) Sasaran, manager harus mengetahui tujuan yang ingin dicapai
- 2) Penentuan, kegiatan, artinya manager harus mengetahui, merumuskan kegiatan yang diperlukan.
- 3) Pengelompokan kegiatan artinya manager harus mengelompokkan kegiatan atas dasar tujuan yang sama

- 4) Pendeglasian wewenang artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen
- 5) Rentang kendali artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap perorangan.
- 6) Perincian peranan perorangan artinya manajer harus menetapkan tugas perorangan
- 7) Tipe organisasi artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi, apa yang akan dicapai.
- 8) Bagan organisasi artinya manajer / organisator harus menetapkan bagan struktur organisasi.

Adanya pengorganisasian menyebabkan timbulnya klasifikasi, struktur organisasi, penyusunan, dan pembagian sehingga bagian yang satu dengan yang lainnya berjalan sesuai dengan alurnya. Mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan berbagai macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan tersebut menuju tujuan bersama.

Dalam Islam, pengorganisasian akan dapat berhasil dan berjalan dengan efektif dan efisien apabila ditopang dengan adanya organisasi yang kokoh dan baik. Namun sebaliknya, apabila organisasinya lemah dan keropos, maka tidak akan dapat berjalan secara efektif. Sehingga dapat dikatakan pengorganisasian juga merupakan awal mula kesuksesan suatu lembaga atau instansi pendidikan Islam. Maka dari itu, diperlukan pengorganisasian islam yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama dalam surah al-shaff ayat 4 dikemukakan :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرصُومٌ ۖ (4)

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

### **c. Pergerakan**

Pergerakan merupakan esensi dari proses pelaksanaan organisasi atau lembaga pendidikan. Meskipun begitu baiknya tatanan perencanaan dan pengorganisasian tanpa adanya pelaksanaan atau pergerakan tidak akan dapat membuat perubahan yang berarti pada sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Oleh karena itu sinergitas diantaranya harus bersifat sistemik dalam membangun dan mencapai tujuan bersama dalam organisasi atau kelembagaan. Pergerakan kata kunci usaha pencapaian tujuan dengan mudah, karena dalam pergerakan adanya strategis yang tehnik, metode dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun juga rapinya perencanaan serta tertibnya pengorganisasian ataupun tepatnya penempatan orang, ini belum berarti atau dapat menjamin bergeraknya organisasi ke arah sasarannya(tujuannya).

Menurut Siagian (2007) Penggerakan merupakan keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis. Penggerakan merupakan fungsi organisasi yang paling sulit dilakukan, dikarenakan faktor-faktor berikut:

- 1) Dengan berkembangnya ilmu seperti sejarah, psikologi, antropologi, ekonomi, politik, dan berbagai ilmu tentang manusia lainnya belumlah mampu menguak misteri manusia itu sendiri.
- 2) Sumber daya manusia yang paling mendapatkan tempat adalah manusia, karena manusia mempunyai harkat dan martabat yang

harus dijunjung tinggi, disisi lain manusia harus menjalankan tugasnya ketika di dalam organisasi.

- 3) Segala sumber daya seperti dana, alat hanya akan bermakna ketika dimanfaatkan oleh manusia.
- 4) Sumber manusia merupakan modal terpenting dan bermanfaat bagi organisasi jika di digerakan secara tepat. Sebaliknya sumber daya manusia pulalah yang mungkin akan menjadi perusak organisasi apabila tidak dipenuhi motivasinya dan harga dirinya sebagai manusia.

Menurut Westriningsih (2009) Penggerakan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain untuk mau bekerja dengan tulus sehingga pekerjaan lancar dan tujuan dapat tercapai.

Henri Fayol berpendapat bahwa cara terbaik menggerakan anggota adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama, konsep ini dikenal dengan istilah *commanding*. Luther Gullick menyampaikan istilah *directing* yaitu sebuah konsep petunjuk dan penentuan arah yang harus ditempuh anggota di level pelaksana operasional. George Terry menyebutnya dengan *actuating* sebuah konsep yang menyatakan bahwa manajer harus berkonsultasi terlebih dahulu di level operasional, tetapi biasanya peran ini lebih bersifat meyakinkan diri level operasional. John F. Mee menggunakan istilah *motivating* yang lebih menekankan manajer harus bersifat mendorong anggota agar *intrinsic* anggota digabung dorongan *external* diharapkan

mampu memberikan yang terbaik bagi organisasi. Jika organisasi sekolah telah berfungsi dan masing-masing personel sudah melakukan kegiatan sesuai dengan tanggungjawabnya, maka untuk mencapai tujuan pendidikan perlu dilakukan kegiatan pengarahan secara kontiniu. Berarti pengarahan dalam pendidikan meliputi memelihara, menjaga dan memajukan organisasi sekolah melalui setiap personel baik edukatif maupun non edukatif. Pada dimensi lain penggerakan merupakan upaya aktivitas yang dilakukan melalui proses pembimbingan dan pembinaan agar supaya orang-orang itu suka dan mau bekerja secara sukarela tanpa adanya tekanan atau keterpaksaan.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang guru atau pegawai akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan kemampuannya dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya, (2) yakin bahwa pekerjaan yang ia lakukan dapat memberikan manfaat bagi dirinya dan lembaga organisasinya, (3) tidak sedang merasa tertekan atau sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis (6) mampu menganalisis lingkungan dimana ia melakukan tugas dan tanggungjawabnya dan (7) mampu mengaktualisasikan nilai-nilai humanis untuk dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.

#### **d. Koordinasi**

Di dalam organisasi dibutuhkan koordinasi. Koordinasi sendiri di definisikan sebagai proses penyatuan tujuan-tujuan organisasi dan kegiatan pada tingkat satu satuan yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang pengorganisasian, sebagai suatu cara



dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Koordinasi ini dilakukan agar supaya 1) dapat mencegah terjadinya kekacauan, percekcoan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan. 2) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta di arahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan. 3) Agar sarana dan perasaan di manfaatkan untuk mencapai tujuan. 4) Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi. 5) Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Koordinasi adalah kegiatan mengatur dan membawa personel, metode, bahan, buah pikir, dan alat-alat dalam hubungan kerja yang harmonis, saling mengisi dan saling mendukung, sehingga pekerjaan yang berlangsung efektif dan efisien serta seluruhnya terarah kepada pencapaian tujuan yang sama. Menurut Reeser, dkk (1973) menjelaskan :*"Coordination is the function of assuring that the contributions from subsystem are made as required and that they are linked together into a harmonious whole"*. Pendapat ini mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh. Pendapat lain dikemukakan oleh Sutisna (1985) menjelaskan bahwa koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan".

Menurut Sondang P.Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu : (1) pencegahan konflik dan kontradiksi (2) pencegahan persaingan yang tidak sehat (3) pencegahan pemborosan (4)

pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987) menjelaskan :*"specific organizational communication activities included communication about work goal, program establishment, coordination, evaluation and soon"*. Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Upaya pelaksanaan koordinasi tentu saja memiliki tujuan yang memberikan arah kerja yang lebih baik. Tujuan koordinasi tersebut adalah 1) Untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran lembaga atau organisasi 2) Untuk menjuruskan keterampilan ke spesialis ke arah lembaga atau organisasi. 3) Untuk menghindari kekosongan atau tumpang tindih pekerjaan. 4) Untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan dari sasaran. 5) Untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan ke arah sasaran lembaga atau organisasi.

## **5. Pengawasan**

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Di dalam suatu organisasi terdapat tipe-tipe pengawasan yang digunakan, seperti pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan Feed Back (*feed back control*).

Murdick dalam Fatah (2007) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi. Robins (1984) menjelaskan *"Control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations."* Sementara Terry (1973) *"Controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and, if necessary applying corrective measures so performance takes according to plans."*

Pengawasan dalam manajemen berarti kegiatan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Untuk itu setiap kegiatan perlu diamati baik langsung maupun tidak langsung selama berlangsungnya kegiatan di sekolah.

Kegiatan pengawasan tidak saja terhadap kegiatan manajemen atau proses belajar mengajar, akan tetapi juga mengenai seluruh kegiatan yang terjadi di dalam sekolah. Hal ini sangat bermanfaat untuk :

- a) Memperoleh data yang akan diolah untuk dijadikan dasar bagi usaha perbaikan pada masa yang akan datang yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan kegiatan belajar mengajar.
- b) Menemukan cara kerja yang lebih efektif dan efisien.
- c) Memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran yang dihadapi untuk keperluan pembinaan.
- d) Memperoleh data untuk mengetahui sejauhmana tujuan yang telah tercapai.

Pengawasan akan efektif apabila memiliki karakter sebagai berikut:

- a) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

- b) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
- c) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik strategis tertentu.
- d) Objektif dalam melakukan pengawasan.
- e) Keluwesan pengawasan.
- f) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.
- g) Efisiensi pelaksanaan pengawasan.
- h) Pemahaman system pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.
- i) Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
- j) Pengawasan harus bersifat membimbing.

Seorang manajer harus mengupayakan agar hasil aktual dari organisasi sesuai dengan hasil yang direncanakan untuk organisasi tersebut, oleh karena itu tidak terlepas dari teknik mana yang dianggap paling tepat untuk digunakan. Menurut Sondang (1995) manfaat terpenting dari pengawasan ialah : 1) Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada. 2) Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif. 3) Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam menyelenggarakan dalam berbagai kegiatan operasional. 4) Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan. 5) Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

Proses kerja tersebut merupakan fungsi dari manajemen yang digunakan untuk mengelola unsur-unsur manajemen yang ada dalam organisasi. Unsur manajemen adalah sesuatu yang menjadi bagian mutlak sebagai pembentuk manajemen.

Banyak ahli yang mengemukakan bahwa unsur-unsur manajemen seperti dikemukakan oleh Harujito dalam Harrington Emerson dalam Phiffner John F. dan Presthus Robert V. (2001) manajemen mempunyai lima unsur (5M), yaitu: (1) Men, (2) Money, (3) materials, (4) machines , and (5) Methods. Sedangkan G.R Terry mengemukakan manajemen mempunyai enam unsur dengan istilah the six M'S in management (6M didalam manajemen), yaitu man, money, materials, machines, methods, and market.

Sesuai dengan pengertian manajemen yaitu suatu kegiatan usaha kearah pencapaian tujuan tertentu dengan melalui kerja sama orang lain serta denga pemanfaatan sumber-sumber lain yang tersedia maka unsur-unsur manajemen meliputi :

- a) Manusia (manusia pemimpin, manusia pelaksana, dan atau manusia objek pelaksana
- b) Tujuan yang hendak divapai sebagai pemegangan titik pengarah
- c) Wadah yakni badan /organisasasi sebagaai tempat orang-orang melakukan kerja sama
- d) Alat atau sarana mencapai tujuan
- e) Kegiatan /aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan sebagainya.

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan oleh setiap Manajer. Karena unsur yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur- uansur manajemen itu terdiri dari:

1. Men yaitu tenaga manusi, baik tenaga kerja pimpinan ataupun tenaga kerja operasional/ pelaksana,

2. Money yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Methods yaitu cara-cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. Materials yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. Machines yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. Market yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa yang dihasilkan.

Manusia (*men*), yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana. Uang (*money*), yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. metode (*methods*), *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan. Bahan-bahan (*materials*), *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Mesin-mesin (*machines*), and pemasaran (*market*). yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Menurut Kertonegoro (1985), dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen mempergunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *materials, mechanics, methods, money, mechanics* dan *market* (6 M). Sumber atau faktor tersebut harus diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem maupun mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdependensi artinya unsur satu dengan yang lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis

dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menentukan suksesnya organisasi atau perusahaan. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika diterapkan secara parsial. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penerapan unsur-unsur manajemen dalam organisasi atau perusahaan.

Untuk memaksimalkan hasil kerja, dari mulai menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang berdasar pada unsur-unsur manajemen, seorang pemimpin dan manajer harus memiliki prinsip. Karena dengan prinsip itu membuat pemimpin atau manajer mempunyai komitmen dan integritas yang tinggi. Dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat meminimalisasi deviasi dan kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, paling tidak dengan prinsip tersebut manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya. Dengan prinsip seseorang itu melakukan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan keyakinan kebenaran yang ditanamkan dalam hati (fundamental) sesuai dengan makna yang terkandung dalam konsep prinsip tersebut. Oleh karena sangat esensi memahami konsep ketika akan melakukan sesuatu.

Menurut Malayu Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Prinsip ini sifatnya permanen, umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki asas yang mencerminkan "intisari" kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut. Demikian juga dengan pendapat Masry (2003) Prinsip-prinsip manajemen merupakan petunjuk-petunjuk untuk tindakan manajerial atau kebenaran-kebenaran umum yang membantu pihak manajer memutuskan apa yang harus dilakukannya dalam situasi tertentu. Sebagian besar prinsip-prinsip manajemen berasal dari pengalaman puluhan tahun para pimpinan melalui observasi terhadap

tindakan-tindakan yang menyebabkan timbulnya masalah atau menghasilkan kesuksesan tertentu.

Adapun prinsip-prinsip manajemen, menurut Winardi (2008) adalah (1) Pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalangkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum. (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif (14) jiwa korps.

Menurut Malayu dalam Henry Fayol, Prinsip-Prinsip umum manajemen (*general principles of management*), adalah *Division of Work, Authority and Responsibility, Discipline, Unity of Command, Unity of Direction, Subordination of Individual Interest into General Interest, Remuneration of Personnel, Centralization, Scalar of Chain (Hierarchy), Order*:Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order, Equity, Initiative, Esprit de Corps (Asas Kesatuan), dan Stability of Turn-over of Personnel (Kestabilan Jabatan Karyawan)*. Demikian juga dengan pendapat Robbins, (2011) yang menjelaskan bahwa prinsip manajemen dapat dikembangkan dan diterapkan di segala situasi organisasi:

- 1) Divisi Kerja (*Division of Work*). Peningkatan spesialisasi melalui penghususan kerja agar lebih efisien.
- 2) Otoritas (*Authority*). Manajer harus dapat memberi perintah, dan otoritas memberikan mereka hak.
- 3) Disiplin (*Discipline*). Anggota harus patuh dan menghormati aturan organisasi.
- 4) Kesatuan Perintah (*Unity of Command*). Setiap anggota seharusnya menerima perintah dari satu pengawas.
- 5) Kesatuan Arah (*Unity of Direction*). Organisasi seharusnya mempunyai satu rencana tindakan yang memandu manajer dan anggota.



- 6) Kepatuhan kepentingan individu kepada kepentingan organisasi (*Subordination of individual interests to the general interest*). Kepentingan setiap anggota tidak mengganggu kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- 7) Remunerasi (*Remuneration*). Anggota harus mendapat bayaran atas pelayanan dan kinerja mereka.
- 8) Sentralisasi (*Centralization*). Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- 9) Garis Koordinasi (*Scalar Chain*). Garis otoritas dari *top management* ke tingkat terendah.
- 10) Keteraturan (*Order*). Orang dan barang seharusnya berada pada tempat yang benar dan waktu yang benar.
- 11) Keadilan (*Equity*). Manajer seharusnya adil kepada bawahan mereka.
- 12) Stabilitas jabatan personil (*Stability of tenure of personnel*). Manajemen seharusnya menyediakan dan menjamin penempatan untuk mengisi peluang jabatan.
- 13) Inisiatif (*Initiative*). Anggota terlibat aktif mewujudkan rencana.
- 14) Semangat korps (*Esprit de corps*). Semangat tim dalam organisasi akan membangun harmonisasi.

Adanya konsep-konsep manajemen di atas merupakan bagian-bagian penting yang harus ada untuk menjadi satu kesatuan dalam proses manajemen. Dalam sebuah organisasi, baik itu lembaga pendidikan ataupun yang lainnya, sangat membutuhkan manajemen. Karena manajemen ini merupakan alat atau instrumen yang digunakan dalam mengelola atau menyelenggarakan organisasi. Untuk itu semua orang dalam organisasi terutama manajer dan pimpinan harus memahami proses manajemen. Dimana proses manajemen bermula dari pemahaman terhadap pengertian manajemen sebagai dasar untuk bagaimana melakukan manajemen tersebut. Manajemen dilaksanakan dari apa yang

harus diatur, dalam hal ini yang di atur ada pada unsur-unsur manajemen. Pertanyaan selanjutnya bagaimana cara mengaturnya. Cara mengaturnya dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu POAC ( perencanaan, Pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan). Dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu melakukan perencanaan terhadap unsur-unsur manajemen, melakukan pengorganisasian terhadap unsur-unsur manajemen, melakukan upaya menggerakkan atau mengimplementasikan unsur-unsur manajemen dan melakukan pengawasan terhadap unsur-unsur manajemen.

Setelah fungsi-fungsi manajemen digunakan dalam mengatur unsur-unsur manajemen, selanjutnya agar pengaturan unsur-unsur manajemen itu efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Maka setiap manajer atau pimpinan bahkan bawahan/staf/pegawai atau semua komponen yang ada dalam organisasi sebagai sumber daya manusia harus memiliki prinsip. Karena prinsip ini yang menjadi seseorang memiliki komitmen untuk berupaya melakukan kegiatan berdasarkan hal-hal yang diyakini kebenarannya yang kemudian dijadikan panduan atau pedoman untuk melakukan pekerjaannya atau tugas dan tanggungjawabnya. Misalnya satu diantara prinsip itu adalah pembagian tugas dan disiplin. Artinya manajer, pimpinan, pegawai ketika melaksanakan tugasnya harus melakukan pembagian kerja yang sesuai dengan kompetensinya dan juga harus disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

#### **D. Landasan Hukum Penyelenggaraan RA/Taman Kanak-Kanak**

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diamanatkan bahwa perlu dilakukan penanganan pendidikan anak usia dini, hal ini tercantum pada pasal 1 butir 14 yang menyatakan bahwa: Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia

enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Pada pasal 28, dinyatakan bahwa: (1) Pendidikan anak usia dini diselenggarakan sebelum jenjang pendidikan dasar; (2) Pendidikan anak usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur formal, nonformal dan/ atau informal; (3) Pendidikan anak usia dini pada jalur formal berbentuk Taman Kanak-kanak, Raudhatul Atfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat. Secara rinci, dasar hukum penyelenggaraan pendidikan anak usia dini (PAUD) dalam hal ini pendidikan Raudhatul Athfal (RA) / Taman Kanak-Kanak adalah :

- 1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- 2) Undang-undang Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak;
- 3) Undang-undang Nomor 4 Tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak;
- 4) Undang-undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2004-2025;
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
- 6) Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah Nomor 66 tahun 2010;
- 7) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

dinyatakan bahwa Raudhatul Athfal, yang selanjutnya disingkat RA

- 8) Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah.
- 9) Peraturan Presiden No. 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, tugas dan fungsi kementerian negara serta susunan organisasi, tugas, dan fungsi eselon 1 kementerian negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 67 tahun 2010;
- 10) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

#### **E. Ruang lingkup Manajemen Raudhatul Athfal/Taman Kanak-Kanak**

Sesuai dengan Permendiknas nomor 58 tahun 2009 tentang standar PAUD, bahwa perkembangan anak mencakup 5 aspek yaitu: nilai-nilai agama dan moral, fisik, kognitif, bahasa, dan sosial-emosional. Dalam menuju kematangannya, setiap anak didik taman kanak-kanak memerlukan kesempatan tumbuh dan berkembang dengan didukung berbagai fasilitas sarana dan prasarana seperti alat permainan edukatif, meubelair, ruang belajar/bermain yang memadai, serta suasana bermain yang menyenangkan. Fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia sekurang-kurangnya harus memenuhi standar minimal agar pelayanan pendidikan Taman Kanak-kanak berjalan dengan baik sehingga pertumbuhan dan perkembangan anak didik dapat tercapai secara optimal. Untuk itu perlu

diketahui dan dipahami apa saja yang termasuk dalam komponen satuan pendidikan Raudhatul Athfal/Taman Kanak-Kanak tersebut yang menjadi kompilasi ruang lingkup Manajemen Raudhatul Athfal (RA)/Taman Kanak-Kanak (TK).

Ruang lingkup Manajemen Raudhatul Athfal (RA)/Taman Kanak-Kanak (TK) adalah melakukan analisis terhadap manajemen RA yang meliputi : 1) Manajemen Kurikulum/Pembelajaran, 2) Manajemen Ketenagaan, 3) Manajemen Kesiswaan, 4) Manajemen Sarana Prasarana, 5) Manajemen Keuangan, 6) Manajemen Layanan Khusus, 7) Manajemen Hubungan Masyarakat. Menurut Bafadal (2004) ruang lingkup manajemen RA/TK meliputi : manajemen program pembelajaran, manajemen kesiswaan, manajemen kepegawaian, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan dan manajemen hubungan dengan masyarakat. Ruang lingkup Kurikulum TK/RA, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 58 Tahun 2009 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini meliputi aspek perkembangan berikut dan pengembangannya.

Menurut Kusmintardjo (1992) sekolah tidak akan berfungsi jika tidak ada sesuatu yang membuatnya berfungsi. Dalam sebuah pendidikan harus mempunyai unsur-unsur yang meliputi administrasi sekolah. Unsur-unsur dalam administrasi sekolah tersebut masing-masing mempunyai fungsi, hubungan, dan ketergantungan dengan komponen-komponen lainnya. Unsur-unsur tersebut meliputi: (a) administrasi murid, (b) administrasi kurikulum, (c) administrasi personil, (d) administrasi materiil, (e) administrasi keuangan, (f) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, dan (g) administrasi pelayanan khusus.

Dalam pengelolaan PAUD khususnya pada level pendidikan Raudhatul Athfal (RA/TK), yang menjadi kajian pada ruang lingkungnya

diarahkan pada substansi pengelolaan PAUD yang di dalamnya ada pendidikan Raudhatul Athfal (RA/TK) adalah meliputi manajemen kurikulum, satu diantara yang paling esensi dalam manajemen kurikulum adalah kegiatan bermain dan belajar, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan (SDM), manajemen kesiswaan/peserta didik, manajemen keuangan/pembiayaan, dan manajemen sarana prasarana, manajemen hubungan masyarakat serta manajemen sarana prasarana dan manajemen layanan khusus.

## BAB II MANAJEMEN KURIKULUM RA

### F. Pengertian Manajemen Kurikulum

Upaya memberikan pemahaman terhadap kajian pada bagian ini, diantarkan melalui uraian tentang kurikulum. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, (2008) kurikulum ialah perangkat mata pelajaran yang diajarkan pada lembaga pendidikan, sedangkan tema adalah pokok pikiran. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Menurut Hamalik (2008) Istilah kurikulum berasal dari bahasa latin yaitu “*curriculae*”, artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Pada waktu itu, pengertian kurikulum ialah jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah. Sementara Muhaimin (2005) menjelaskan bahwa Kata “kurikulum” berasal dari bahasa Yunani yang semula digunakan dalam bidang olah raga, yaitu *curere* yang berarti jarak tempuh lari, yakni jarak yang harus ditempuh dalam kegiatan berlari mulai dari *start* hingga *finish*. Pengertian ini kemudian diterapkan dalam bidang pendidikan. Dalam bahasa Arab, istilah “kurikulum” diartikan dengan *Manhaj*, yakni jalan terang, atau jalan terang yang dilalui oleh pendidik/guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai. Selanjutnya, al-Khauly (1981) menjelaskan bahwa *al-Manhaj* sebagai seperangkat rencana dan media untuk mengantarkan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan.

Secara tradisional, kurikulum adalah sekedar memuat dan dibatasi pada sejumlah mata pelajaran yang diberikan guru pada siswa guna mendapatkan ijazah. Sedang secara modern, kurikulum adalah semua pengalaman yang diharapkan dimiliki peserta didik dibawah bimbingan guru dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar-mengajar.

Untuk mendapatkan rumusan tentang pengertian kurikulum, para ahli mengemukakan pandangan yang beragam. Dalam pandangan klasik, lebih menekankan kurikulum dipandang sebagai kumpulan pelajaran di suatu sekolah. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di sekolah, itulah yang disebut kurikulum. Dalam pandangan modern, pengertian kurikulum lebih dianggap sebagai suatu pengalaman atau sesuatu yang nyata terjadi dalam proses pendidikan, seperti dikemukakan oleh Caswel dan Campbell (1935) yang mengatakan bahwa kurikulum “... *to be composed of all the experiences children have under the guidance of teachers*”. Dipertegas lagi oleh pemikiran Ronald C. Doll (1974) yang mengatakan bahwa “...*the curriculum has changed from content of courses study and list of subject and courses to all experiences which are offered to learners under the auspices or direction of school*”.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas juga dapat dikemukakan pandangan bahwa ada dua dimensi kurikulum, yang pertama adalah



rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran, sedangkan yang kedua adalah cara yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran.

Sedangkan dalam arti luas kurikulum diartikan sebagai berikut. Sebenarnya terdapat tiga jenis organisasi kurikulum yaitu:

1. Kurikulum Terpisah (Sparated Subject Curriculum) di mana bahan pelajaran disajikan secara terpisah – pisah seolah – olah ada batas antara bidang studi dan antara bidang studi yang sama di kelas yang berbeda.
2. Kurikulum Berhubungan (Correlated Curriculum) yaitu kurikulum yang menunjukkan adanya hubungan antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain.
3. Kurikulum terpadu (Integrated Curriculum) yaitu kurikulum yang meniadakan batas – batas antara berbagai bidang dan didalam mata pelajaran tersebut terdapat keterpaduan mata pelajaran serta menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unik.
4. Definisi yang dikemukakan oleh Kamil & Sarhan (1968) menekankan pada sejumlah pengalaman pendidikan, budaya, sosial, olahraga, dan seni yang disediakan oleh sekolah bagi para peserta didik di dalam dan di luar sekolah, dengan maksud mendorong mereka untuk berkembang menyeluruh dalam segala segi dan mengubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan.
5. *“The commonly accepted definition of the curriculum has changed from content of courses of study and list of subjects and courses to all the experiences which are offered to learners under the auspices or direction of the school....”*
6. Definisi Doll tidak hanya menunjukkan adanya perubahan penekanan dari isi kepada proses, tetapi juga menunjukkan adanya perubahan lingkup dari konsep yang sangat sempit kepada konsep

yang sangat luas. Apa yang dimaksud dengan pengalaman siswa yang diarahkan atau menjadi tanggung jawab sekolah mengandung makna yang cukup luas. Pengalaman tersebut dapat berlangsung di sekolah, di rumah ataupun di masyarakat, bersama guru atau tanpa guru, berkenaan langsung dengan pelajaran ataupun tidak. Definisi tersebut juga mencakup berbagai upaya guru dalam mendorong terjadinya pengalaman tersebut serta berbagai fasilitas yang mendukungnya.

7. Definisi yang senada disampaikan oleh Saylor dan Alexander dalam Muhaimin (2005) bahwa kurikulum adalah segala usaha sekolah/ perguruan tinggi yang bisa menghasilkan atau menimbulkan hasil-hasil belajar yang dikehendaki, apakah di dalam situasi-situasi sekolah/ perguruan tinggi ataupun di luar lokasi sekolah/ perguruan tinggi.
8. Mauritz Johnson (1967) mengajukan keberatan terhadap apa yang dikemukakan oleh Doll tentang konsep kurikulum. Menurut Johnson, pengalaman hanya akan muncul apabila terjadi interaksi antara siswa dengan lingkungannya. Interaksi seperti itu bukan kurikulum, tetapi pengajaran. Kurikulum hanya menggambarkan atau mengantisipasi hasil dari pengajaran. Johnson membedakan dengan tegas antara kurikulum dengan pengajaran. Semua yang berkenaan dengan perencanaan dan pelaksanaan, seperti perencanaan isi, kegiatan belajar mengajar, evaluasi, termasuk pengajaran, sedangkan kurikulum hanya berkenaan dengan hasil-hasil belajar yang diharapkan dicapai oleh siswa. Menurut Johnson, kurikulum adalah *...a structured series of intended learning outcomes*.

Diawali dengan memberikan atau menjelaskan tentang pengertian kurikulum, selanjutnya dijelaskan konsep dari manajemen kurikulum,

agar pemahamannya tentang manajemen kurikulum lebih memberikan persepsi yang sama. Menurut Rusman (2011) Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang komperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.

Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sarana dan visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Menurut Rohat (2010) Manajemen kurikulum membicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di sekolah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Selanjutnya dikemukakan oleh Tim Dosen Administrasi UPI menjelaskan bahwa Manajemen kurikulum di sekolah meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil guna dan berdaya guna dalam dunia pendidikan.

Pembelajaran di Raudhatul Athfal merujuk kepada konsep pengembangan kurikulum yang dikembangkan oleh lembaga dengan merujuk pada standart yang disusun oleh pemerintah, kurikulum

Raudhatul Athfal untuk membentuk karakteristik anak dilakukan melalui pembinaan: nilai moral dan agama, emosi sosial membangun kemampuan dasar : kognitif, fisik, emosional dan bahasa. Kurikulum Raudhatul Athfal ini diarahkan untuk mengembangkan kemampuan guru, mengimplentasikan, dan mengevaluasi kurikulum dan bahan ajar Raudhatul Athfal.

Pada pendidikan anak usia dini termasuk di dalamnya pendidikan pada tingkat RA/TK, kurikulum yang digunakan adalah berbentuk tema, dimana guru secara bersama menentukan tema yang cocok untuk anak yang disesuaikan dengan lingkungan lembaga. Sebagai besar dalam pendidikan anak usia dini (RA/TK) di Indonesia sudah menggunakan tema (tematik), namun dengan terus berkembangnya ilmu pengetahuan tentang pembelajaran anak usia dini kita mulai mengenal istilah TFP atau term, fact, and principle ( istilah, fakta - fakta, dan prinsip -prinsip). Dimana semua informasi tentang tema dialirkan melalui TFT.

TFT adalah serangkaian atau sekumpulan materi ( knowledge) yang disampaikan pada anak untuk membangun pikiran mereka sesuai tujuan yang telah direncanakan guru untuk disampaikan / dialirkan pada anak. TFT ditulis dengan menggunakan tatanan bahasa yang baik dan benar, dan dialirkan kepada anak menggunakan bahasa atau kalimat sederhana yang disesuaikan dengan tahap perkembangan anak.

TFT merupakan pengembangan kurikulum yang berupa uraian - uraian terkait dengan tema yang dibahas dengan betolak pada fakta empirik yang didukung dengan sumber - sumber baku yang dijadikan sandaran pengetahuan ( knowledge) dalam proses pembelajarannya. TFT dalam proses pembelajaran dapat pula diartikan sebagai upaya mengalirkan knowledge dan pengalaman belajar kepada peserta didik yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan biologis dan kronologis.

Tema yang merupakan sebuah pokok pikiran disampaikan melalui aliran TFP ( term, fact dan principle). Term merupakan informasi umum yang bisa didapatkan anak melalui pengalaman, orang dewasa/ guru dan teman. Informasi yang diberikan atau dialirkan kepada anak hendaklah merupakan keadaan atau peristiwa yang merupakan kenyataan atau sesuatu hal yang benar – benar ada atau terjadi ( fact), dan sesuatu yang benar dan menjadi pokok dasar berpikir atau bertindak ( principle).

Menurut Wismiarti (2012) Kurikulum pengajaran dengan tema dan TFP untuk memberikan pengajaran dengan total guna menciptakan pengajaran yang holistik ( menyeluruh ), pada program awal terpadu untuk anak – anak, dan kurikulum tema pada Raudhatul Athfal mempunyai karakter tersendiri menurut para ahli, Dewey, yang menyatakan bahwa kurikulum berhubungan dengan hidup yang sesungguhnya. Oleh karena itu, tema dipilih berdasarkan materi kehidupan yang mengalir melalui kurikulum yang disusun. Menurut Hendrik (1986) pengajaran melalui tema menolong anak untuk membangun *an avell sense of direction and consolidation* dalam pembelajarannya. Ada pun menurut Osborn ( 1983 ) melalui program yang berdasarkan tema, anak dapat membangun hubungan antara potongan – potongan ( fragment) informasi menjadi bentuk konsep yang abstrak dan lebih kompleks. Kurikulum yang disusun dalam “ tema” membuat anak melibatkan dirinya dalam semua area yang mereka pelajari dan menjadikan mereka untuk selalu tertarik pada suatu topik dengan sikap ingin tahu dalam hal ini guru harus mampu mengorganisasikan anatara pikiran dan rencana (plan), sehingga dapat memilih aktivitas yang bermanfaat untuk anak. Dengan cara guru mengumpulkan semua data dan diorganisasikan sebagai dasar perencanaan oleh mereka, dimana hal ini berguna untuk menjaga dan meningkatkan akurasi informasi yang mendukung anak. Untuk pembelajaran, materi harus berasal dari suatu pengalaman yang dekat

dengan kehidupan anak. Tema selain merupakan bingkai dari materi pembelajaran yang sudah direncanakan, juga dibutuhkan guru guna menarik perhatian anak untuk mereka bisa fokus terhadap:

- 1) Karakteristik dan detail dari topik yang spesifik.
- 2) Menyebutkan dan mendeskripsikan suatu objek dan prosesnya.
- 3) Memberikan detail bagaimana kerja dari sesuatu.
- 4) Bertanya serta menjawab pertanyaan anak.

Tema merupakan bingkai dari rencana pembelajaran yang lebih terarah. Artinya, tema ini akan menjaga agar seluruh materi yang telah disusun tidak ada yang tercecer pada waktu pelaksanaan atau jangan sampai materi yang tidak direncanakan ikut masuk dalam pelaksanaan. Ada pun TFP adalah serangkainya “knowledge” atau materi yang sudah direncanakan guru untuk dialirkan atau disampaikan pada anak. Kegiatan tanpa tema akan membuat pembuat pembelajaran menjadi bias dan tidak fokus, guru yang mengajar tanpa tema akan membawa pembelajaran kehilangan arah sehingga membuat pembelajaran menjadi monoton dan tidak berkembang.

Tema pembelajaran hendaklah berhubungan delapan domain anak yang dikembangkan. Berdasarkan dengan Litbang CCCRT (2011), ada delapan aspek perkembangan (curricular domain) yang dapat dinilai dalam pembelajaran anak usia dini (RA/TK), yaitu :

1. Estetik
2. Afeksi
3. Kognisi
4. Bahasa
5. Fisik
6. Sosial
7. Pembangunan
8. Bermain pura – pura.

## **B. Tujuan Manajemen Kurikulum**

Komponen tujuan berhubungan dengan arah atau hasil yang ingin dicapai. Dalam skala makro, rumusan tujuan kurikulum erat kaitannya dengan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat. Bahkan, rumusan tujuan menggambarkan suatu yang dicita-citakan masyarakat. Misalkan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat Indonesia adalah Pancasila, maka tujuan yang diharapkan tercapai oleh suatu kurikulum adalah membentuk masyarakat yang pancasilais. Dalam skala mikro, tujuan kurikulum berhubungan dengan visi dan misi sekolah serta tujuan-tujuan yang lebih sempit seperti tujuan setiap mata pelajaran dan tujuan proses pembelajaran.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran bertujuan untuk:

- 1) Pencapaian pengajaran dengan menitik beratkan pada peningkatan kualitas interaksi belajar mengajar.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia dengan mengacu pada pendayagunaan seoptimal mungkin.
- 3) Pencapaian visi dan misi pendidikan nasional.
- 4) Meningkatkan kualitas belajar mengajar disuatu pendidikan tertentu.

Untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Hamid Hasan (1988) mengemukakan bahwa tujuan dasar kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

- 1) Kurikulum sebagai suatu ide, adalah kurikulum yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.
- 2) Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, adalah sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide yang diwujudkan dalam bentuk dokumen, yang di dalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.

- 3) Kurikulum sebagai suatu kegiatan, merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, dan dilakukan dalam bentuk praktek pembelajaran.
- 4) Kurikulum sebagai suatu hasil, merupakan konsekuensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum yakni tercapainya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.

Menurut Wina Sanjaya, (2008) Kurikulum merupakan dokumen perencanaan yang mencakup: 1). Tujuan yang harus diraih, 2). Isi dan pengalaman belajar yang harus diperoleh siswa, 3). Strategi dan cara yang dapat dikembangkan, 4). Evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai pencapaian tujuan, 5). Penerapan dari isi dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata. Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi penyusunan dokumen, implementasi dokumen serta evaluasi dokumen yang telah disusun.

### **C. Prinsip-Prinsip Manajemen Kurikulum**

Prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum adalah sebagai berikut:

#### **1) Produktivitas**

Hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.

#### **2) Demokratisasi**

Pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana, dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai tujuan kurikulum.



### 3) Kooperatif

Untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.

### 4) Efektifitas dan efisiensi

Rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.

### 5) Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum

Proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum. Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum untuk memberikan hasil kurikulum yang lebih efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber daya maupun komponen kurikulum

Dalam rana kurikulum, pelaksanaan pembelajaran di RA/TK ini perlu memperhatikan prinsip-prinsip yang mencakup 1) Bermain sambil belajar, 2) Pembelajaran berorientasi pada kebutuhan peserta didik, 3) Pembelajaran berpusat pada peserta didik, 4) Pembelajaran menggunakan pendekatan tematik, 5) Kegiatan Pembelajaran dengan aktif, kreatif, kreatif, dan menyenangkan, 6) Pembelajaran didukung oleh lingkungan yang kondusif, 7) Pembelajaran yang demokratis, dan 8) Pembelajaran yang bermakna.

Di dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi Raudhatul Athfal tahun 2004 dinyatakan bahwa ada 6 kompetensi yang menjadi bidang pengembangan dalam pembelajaran di Raudhatul Athfal yaitu:

- 1) Kompetensi akhlak perilaku
- 2) Kompetensi Agama Islam

- 3) Kompetensi Bahasa
- 4) Kompetensi kognitif
- 5) Kompetensi fisik
- 6) Kompetensi seni

Proses pembelajaran di Raudhatul Athfal dilaksanakan dengan memperhatikan 10 prinsip pembelajaran yaitu:

- 1) Berorientasi Pada Kebutuhan Anak
- 2) Belajar Sambil Bermain
- 3) Kreatif dan inovatif
- 4) Lingkungan yang Kondusif
- 5) Menggunakan Tema-tema yang dikenal anak
- 6) Mengembangkan kecakapan hidup
- 7) Menggunakan Pembelajaran Terpadu
- 8) Pembelajaran Berorientasi pada Prinsip-prinsip Perkembangan Anak
- 9) Pencapaian Kemampuan
- 10) Penilaian

Menurut Mansur (2009) pengembangan kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya.
- 2) Beragam dan terpadu.
- 3) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
- 4) Relevan dengan kebutuhan hidup;
- 5) Menyeluruh dan berkesinambungan;
- 6) Belajar sepanjang hayat;
- 7) Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah

Dalam pelaksanaan Kurikulum di setiap satuan pendidikan menurut Kunandar (2007) menggunakan prinsip-prinsip:

- 1) Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya.
- 2) Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar.
- 3) Pelaksanaan kurikulum meningkatkan peserta didik mendapatkan pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan atau percepatan sesuai dengan potensi.
- 4) Kurikulum dilaksanakan dengan suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan saling menghargai, akrab, terbuka, dan hangat.
- 5) Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan multi strategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar.
- 6) Kurikulum dilaksanakan dengan memanfaatkan kondisi, sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.
- 7) Kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri dilaksanakan dalam keseimbangan, keterkaitan dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.

Mohammad Ali (1984) menegaskan bahwa pengembangan kurikulum memiliki dua maksud, yaitu : (a) penyusunan dan perencanaan suatu kurikulum, (b) penjabaran kurikulum resmi ke dalam pengembangan program belajar mengajar (kurikulum aktual). Selanjutnya, ia menambahkan bahwa dalam pengembangan kurikulum haruslah seorang guru berpijak pada landasan yang kokoh. Landasan itu, setidaknya berdasarkan kriteria :

- 1) Arah kurikulum itu sendiri dilandaskan kepada sesuatu yang diyakini sebagai suatu kebenaran atau kebaikan.

- 2) Isi kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat yang bersifat dinamis sebagai pengaruh ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3) Proses belajar mengajar memperhatikan prinsip psikologis, baik teori tentang belajar maupun perkembangan individu.

Subandijah (1986) mengartikan pengembangan kurikulum sebagai proses yang mengaitkan satu komponen kurikulum dengan komponen lainnya untuk menghasilkan kurikulum yang lebih baik.

Pada umumnya, pengembangan kurikulum merupakan suatu proses kegiatan yang berkelanjutan dari mulai proses dalam merumuskan tujuan, bahan, kegiatan dan evaluasi.

Dalam tinjauan secara umum pendidikan anak usia dini (PAUD), perkembangan kurikulumnya menacu pada 8 pola pengembangan sebagaimana dikemukakan oleh Bredekamp dan Rosegrant ada delapan pola pengembangan kurikulum untuk PAUD yaitu sebagai berikut.

- 1) Berdasarkan keilmuan PAUD

Kurikulum PAUD didasarkan atas ilmu terkini dari PAUD dan hasil-hasil penelitian tentang belajar dan pembelajaran. Kajian keilmuan secara komprehensif hendaknya menjadi landasan pengembangan kurikulum. Pengetahuan, keterampilan, serta sikap merupakan suatu kesatuan.

- 2) Mengembangkan anak secara menyeluruh

Kurikulum hendaknya mencerminkan sifat demokratis, adanya kebebasan untuk menentukan pilihan, keadilan, persamaan hak dan kewajiban, serta keterbukaan. Tujuan kurikuler juga hendaknya disesuaikan dengan tingkat perkembangan anak.

- 3) Relevan, Menarik, dan Menantang

Isi kurikulum hendaknya relevan, menarik, dan menantang anak untuk melakukan eksplorasi, memecahkan masalah, mencoba, dan

berfikir. Kurikulum yang efektif dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari konteks yang berarti dalam kehidupan anak.

4) Mempertimbangkan kebutuhan anak

Perencanaan kurikulum hendaknya mempertimbangkan kebutuhan anak, kebutuhan masyarakat, dan ideologi bangsa secara nasional. Kurikulum hendaknya realistis dan dapat dicapai oleh anak. Apa yang dipelajari anak hendaknya sesuai dengan apa yang diinginkan anak, masyarakat dan negara. Nasionalisme, kebudayaan, nilai-nilai susila, dan norma hendaknya diperhatikan dalam penyusunan kurikulum. Perbedaan bahasa, kultur, dan budaya hendaknya dapat tercermin dalam isi kurikulum.

5) Mengembangkan kecerdasan

Kurikulum hendaknya mengembangkan kemampuan anak untuk berfikir, menalar, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah. Pembelajaran pada anak usia dini hendaknya tidak bersifat hafalan, tetapi mengembangkan kecerdasan dengan cara melatih anak berfikir, bernalar, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah.

6) Menyenangkan

Kurikulum disesuaikan dengan kondisi psikologis anak sehingga anak merasa mampu, senang, rileks, dan nyaman belajar di TK/RA. Anak usia dini suka bermain, aktif dan selalu ingin tahu. Oleh karena itu, kegiatan kurikuler di rancang agar anak dapat belajar sambil bermain, aktif secara fisik dan mental untuk memuaskan rasa ingin tahunya.

7) Fleksibel

Kurikulum sebaiknya bersifat fleksibel, baik tentang isi maupun waktu agar dapat disesuaikan dengan perkembangan, minat dan kebutuhan setiap anak. Kurikulum TK/RA diharapkan bisa

mengakomodasi hal-hal baru, menyediakan alternatif, dan memungkinkan anak untuk memilih kegiatan. Selain itu, dalam pelaksanaannya tidak terlalu di atasi oleh waktu.

8) Menyatu dan Padu

Kurikulum untuk TK/RA bersifat menyatu dan padu, artinya tidak mengajarkan bidang studi sendiri-sendiri atau secara etrpisah, tetapi secara terpadu dan terintegrasi melalui tematik unit. (Suyanto, 2005:136-139).

#### **D. Proses Manajemen Kurikulum**

Manajemen kurikulum ditujukan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan indikator pencapaian tujuan oleh siswa. Menurut Tim Dosen UPI Bandung (2010) menjelaskan manajemen Kurikulum meliputi: 1) Manajemen Perencanaan Kurikulum/Pembelajaran, 2) Manajemen Pelaksanaan Kurikulum, 3) Manajemen Pengorganisasian Kurikulum, 4) Manajemen Evaluasi Kurikulum. Manajemen kurikulum ditujukan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan indikator terwujudnya output yang memiliki kualitas dan dapat berkembang secara maksimal. Dalam manajemen kurikulum ini dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu

##### **a. Tahap Perencanaan**

Menurut Hamalik (2008) Perencanaan kurikulum adalah proses konsepsi seluruh kegiatan belajar yang bertujuan untuk membina peserta didik kearah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai perubahan-perubahan tersebut. Dengan demikian, perencanaan kurikulum berarti rancangan kegiatan yang berupa program kegiatan belajar peserta didik. Kurikulum pada tahap ini dijabarkan sampai

menjadi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Untuk itu perlu dilakukan tahapan sebagai berikut :

1) Menganalisis materi pelajaran

Pada bagian ini menganalisis mana materi pokok/sub materi yang esensial (materi yang sukar dipahami oleh siswa). Biasanya materi seperti ini diprioritaskan untuk dibahas melalui tatap muka di kelas/laboratorium. Materi pokok yang kurang esensial atau mudah dipahami dapat dijadikan tugas atau pekerjaan rumah.

2) Merujuk kalender pendidikan

Kemampuan untuk menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari lainnya yang tidak efektif.

3) Menyusun Program tahunan (Prota)

Program tahunan adalah rencana penetapan alokasi waktu satu tahun untuk mencapai tujuan (SK dan KD) yang telah ditetapkan. Penetapan alokasi waktu diperlukan agar seluruh kompetensi dasar yang ada dalam kurikulum seluruhnya dapat dicapai oleh siswa. Penentuan alokasi waktu ditentukan pada jumlah jam pelajaran sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku serta keluasan materi yang harus dikuasai oleh siswa

Program tahunan memuat penjabaran alokasi waktu tiap-tiap standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk tiap semester dan tiap kelas selama satu tahun pelajaran. Program tahunan selanjutnya dijabarkan secara rinci pada program semester. Program tahunan dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya. Program tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, rang dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan (Mulyana, 2004).

4) Menyusun Program Semester (Prosem)

Menurut Bafadal (2004) Program semester merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, berisi tentang garis-garis besar yang hendak dicapai dalam satu semester dan dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan.

Pada umumnya program ini dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun pelajaran dimulai, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya, yakni program bulanan, mingguan dan harian serta pembuatan silabus dan sistem penilaian komponen-komponen program tahunan meliputi identifikasi (satuan pendidikan, mata pelajaran, tahun pelajaran) standar kompetensi, kompetensi dasar, alokasi waktu dan keterangan.

#### **b. Tahap pengorganisasian**

Pada tahap ini, diatur masalah pembagian tugas mengajar, menyusun jadwal pelajaran, dan jadwal kegiatan madrasah/sekolah.

Organisasi kurikulum adalah struktur program kurikulum yang berupa kerangka umum program-program pengajaran yang akan disampaikan kepada murid. Setiap organisasi kurikulum ditandai dengan ciri yang tidak banyak tetapi bersifat esensial yang dapat membedakannya dari organisasi yang lain. Disamping adanya ciri lain yang bersifat esensial tetapi ciri tersebut tidak terikat kepada satu jenis organisasi melainkan dapat berlaku pula bagi jenis organisasi lainnya. Sebagai contoh: ciri esensial kurikulum activity ialah bahwa semua aktivitas direncanakan secara kooperatif, ciri ini berlaku juga bagi organisasi *Cure Curriculum*, bahwa ada pada subyek *mater Curriculum*, oleh karena itu ciri esensial bahan untuk membedakan jenis-jenis organisasi kurikulum setiap organisasi kurikulum mempunyai kekhasan sendiri, memiliki tuntunan sendiri seperti tuntunan terhadap guru, alat pelajaran, administrasi sekolah dan tuntutan-tuntutan lain untuk pelaksanaan kurikulum tersebut.



Dalam organisasi kurikulum ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yakni: ruang lingkup (scope), urutan (sequence) dan penempatan bahan (grade placement). Yang dimaksud ruang lingkup adalah keseluruhan materi pelajaran dan pengalaman yang akan diberikan dari suatu bidang/ mata pelajaran atau dari suatu pokok bahasan tertentu. Urutan bahan adalah penyusunan bahan pelajaran menurut aliran tertentu. Dan penempatan bahan pelajaran adalah penempatan sesuatu atau beberapa bahan pelajaran untuk kelas tertentu, misalnya: tema bahasan di semester I tentang kesehatan fisik, kemudian untuk semester II tentang Kesehatan fisik.

Tiap-tiap bentuk organisasi kurikulum mempunyai kelemahan dan kelebihan baik yang bersifat praktis maupun teoritis. Organisasi kurikulum tersebut ditandai ciri-ciri yang dapat membedakan satu organisasi dengan yang lainnya, bentuk-bentuk kurikulum meliputi:

1) *Separate Subject Curriculum/ subjek matter curriculum*

Separate Subject Curriculum adalah organisasi isi pendidikan dalam bentuk mata pelajaran yang disajikan dan diberikan kepada para siswa secara terpisah-pisah satu sama lain dan diajarkan dengan pembatasan bahan serta waktu yang telah ditentukan dahulu<sup>3</sup>. Sekalipun hakikat isinya ada relasi antara satu mata pelajaran dengan yang lainnya

2) *Corelated Curriculum*

Merupakan bentuk organisasi yang menghubungkan antara satu mata pelajaran dengan mata pelajaran yang lain, hubungan ini dapat dilakukan baik secara sewaktu ataupun diupayakan

3) *Intregated Curriculum*

Dalam bentuk kurikulum ini batas-batas anatar semua mata pelajaran sudah tidak kelihatan lagi, semua mata pelajaran sudah dirumuskan bentuk masalah atau unit. Jadi semua mata pelajaran telah terpadu sebagai satu kesatuan yang bulat.

#### 4) *Core Curriculum*

Bentuk kurikulum ini bertujuan mengembangkan integrasi, melayani kebutuhan siswa dan meningkatkan keaktifan belajar serta hubungan antara kehidupan dan belajar.

#### **c. Tahap Pelaksanaan**

Kurikulum adalah seperangkat kegiatan belajar melalui bermain yang dapat memberikan pengalaman langsung bagi anak dalam rangka mengembangkan yang dimiliki oleh setiap anak. Kurikulum pendidikan anak usia dini, meliputi standar kompetensi anak usia dini, pengembangan kurikulum dan penilaian.

Dari uraian di atas, maka penulis dalam hal ini mengajukan beberapa saran antara lain.

- 1) Perlu adanya pengembangan yang lebih optimal terhadap pendidikan anak usia dini, baik yang dilakukan oleh pemerintah, keluarga maupun masyarakat. Masa prasekolah yang disebut dengan masa keemasan perkembangan intelektual seharusnya dijadikan dasar bagi upaya meningkatkan kemajuan pendidikan di Indonesia.
- 2) Sosialisasi tentang pentingnya pendidikan anak usia dini harus terus dilakukan, karena berdasarkan data yang ada angka partisipasi kasar masyarakat terhadap pendidikan anak usia dini masih sangat rendah.
- 3) Kualifikasi pendidik anak usia dini harus terus ditingkatkan baik kualifikasi akademisnya maupun dalam bentuk pelatihan dan penataran lainnya.

#### **E. Struktur Kurikulum RA/TK**

Struktur Kurikulum pendidikan anak usia dini formal berisi program-program Pengembangan nilai agama dan moral, motorik,

kognitif, bahasa, sosial-emosional, dan seni. Struktur program kegiatan PAUD pada Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal mencakup pembentukan perilaku dan bidang pengembangan kemampuan dasar melalui kegiatan bermain dan pembiasaan. Lingkup perkembangan meliputi:

- a. Nilai-nilai agama dan moral
- b. Fisik
- c. Kognitif
- d. Bahasa
- e. Sosial-emosional

#### **F. Muatan Kurikulum RA/TK**

Muatan Kurikulum RA/TK meliputi sejumlah bidang pengembangan yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan. Di samping itu materi muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri termasuk ke dalam isi kurikulum. Ruang lingkup Kurikulum TK/RA, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 58 Tahun 2009 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini meliputi aspek perkembangan berikut dan pengembangannya.

#### **1. Bidang Pengembangan**

##### **a) Bidang Pengembangan Pembiasaan**

Bidang Pengembangan Pembiasaan merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan ada dalam kehidupan sehari-hari anak sehingga menjadi kebiasaan yang baik.

- 1) Aspek perkembangan moral dan nilai-nilai agama, bertujuan untuk meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan membina sikap anak dalam rangka

meletakkan dasar agar anak menjadi warga negara yang baik.

- 2) Aspek perkembangan sosial dan emosional, dimaksudkan untuk membina anak agar dapat mengendalikan emosinya secara wajar dan dapat berinteraksi dengan sesamanya maupun orang dewasa dengan baik serta dapat menolong dirinya dalam rangka kemandirian hidup.

**b) Bidang Pengembangan Kemampuan Dasar**

Bidang Pengembangan Kemampuan Dasar merupakan kegiatan yang dipersiapkan oleh guru untuk meningkatkan kemampuan dan kreativitas sesuai dengan tahap perkembangan anak. Bidang ini meliputi:

- 1) Fisik Motorik

Pengembangan ini bertujuan memperkenalkan dan melatih motorik kasar dan halus, meningkatkan kemampuan mengelola, mengontrol gerakan tubuh dan koordinasi, serta meningkatkan keterampilan tubuh dan cara hidup sehat sehingga dapat menunjang pertumbuhan jasmani yang sehat, kuat dan terampil

- 2) Kognitif

Pengembangan ini bertujuan agar anak mampu mengolah perolehan belajarnya, menemukan bermacam-macam alternatif pemecahan masalah, mengembangkan kemampuan logika matematika, pengetahuan ruang dan waktu, kemampuan memilah dan mengelompokkan, dan persiapan pengembangan kemampuan berfikir teliti.

- 3) Bahasa

Bidang ini bertujuan agar anak mampu mengungkapkan pikiran melalui bahasa yang sederhana secara tepat, mampu

berkomunikasi secara efektif dan membangkitkan minat anak untuk dapat berbahasa Indonesia dengan baik.

**c) Muatan Lokal**

1) Bahasa Melayu

Tujuan:

- Melestarikan budaya daerah khususnya bahasa Melayu
- Mengenalkan sopan santun dalam kehidupan sehari-hari
- Menggali nilai luhur bahasa Melayu

2) Bercocok Tanam

Tujuan :

- Mengenalkan anak sedini mungkin cara bercocok tanam
- Mengenalkan tanaman/jenis sayuran yang bermanfaat
- Membuat anak senang makan sayur

**d) Pengembangan Diri**

1) Bahasa Inggris

- *Nouns*
- *Colours*
- *Greetings*
- *Numbers (1-10)*
- *My family*
- *Animals*

2) Agama

- Menenal *thaharah* (istinja' dan wudhu')
- Rukun iman dan rukun Islam
- Menenal Huruf Hijaiyah
- Belajar Shalat
- Menghafal Surah-surah Pendek
- Menghafal do'a sehari-hari
- Menenal Kalimat *Thoyyibah*

3) Menari

Menenal dan belajar tari Melayu (Tari Persembahan, Tari Kuala Deli, dan lain-lain).

**e) Pengenalan Lingkungan**

1) Kunjungan

- Ke Kantor Desa
  - Ke Puskesmas
  - Ke Sekolah Dasar terdekat
- 2) Karyawisata (Kunjungan ke tempat-tempat wisata)

## **G. Penilaian**

Penilaian proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan tingkat pencapaian perkembangan anak didik RA Insan Cita mencakup :

### **1. Teknik Penilaian**

- Observasi
- Penugasan
- Unjuk kerja
- Catatan anekdot
- Percakapan
- Laporan orang tua
- Portofolio

### **2. Lingkup Penilaian**

- Seluruh tingkat pencapaian perkembangan anak
- Mencakup data tentang status kesehatan, pengasuhan dan pendidikan

### **3. Proses**

- Dilakukan secara berkala, intensif, bermakna, menyeluruh dan berkelanjutan.
- Dilaksanakan pada saat anak melakukan aktivitas sepanjang hari.
- Secara berkala tim pendidik mengkaji ulang catatan perkembangan anak dan berbagai informasi lain termasuk kebutuhan khusus anak yang dikumpulkan dari hasil catatan pengamatan, anekdot, check list, dan portofolio.

- Melakukan komunikasi dengan orang tua tentang perkembangan anak.
- Dilakukan secara sistematis, terpercaya dan konsisten.
- Memonitor semua aspek perkembangan anak.
- Mengutamakan proses dampak hasil.
- Pembelajaran melalui bermain dengan benda konkrit.

#### 4. Pengelolaan Hasil

- Pendidik membuat kesimpulan dan laporan kemajuan anak berdasarkan informasi yang tersedia.
- Pendidik menyusun dan menyampaikan laporan perkembangan anak secara tertulis kepada orangtua secara berkala.
- Laporan perkembangan anak disampaikan kepada orangtua dalam bentuk laporan lisan dan tulisan secara bijak disertai saran-saran yang dapat dilakukan orangtua di rumah.

#### 5. Tindak Lanjut

- Pendidik menggunakan hasil penilaian untuk meningkatkan kompetensi diri.
- Pendidik menggunakan hasil penilaian untuk memperbaiki program, metode, jenis aktivitas/kegiatan, penggunaan dan penataan alat permainan edukatif, alat kebersihan dan kesehatan, serta untuk memperbaiki sarana dan prasarana.
- Mengadakan pertemuan dengan orangtua/keluarga untuk mendiskusikan dan melakukan tindak lanjut untuk kemajuan perkembangan anak.
- Pendidik merujuk keterlambatan perkembangan anak kepada ahlinya melalui orangtua.
- Merencanakan program pelayanan untuk anak yang memiliki kebutuhan khusus.

Beban belajar yang digunakan adalah sistem paket sebagaimana tertera dalam kurikulum yaitu :

Kelompok	Satu jam pembelajaran tatap muka/menit	Jumlah jam pembelajaran perminggu	Minggu efektif per tahun pelajaran	Waktu pembelajaran (jam) per tahun
A	30	30	34	1020 JAM
B	30	30	34	1020 JAM

Kegiatan belajar di RA ini dilaksanakan setiap hari senin-sabtu mulai pukul 08.00-10.30 WIB. Alokasi waktu 30 jam pembelajaran dalam 1 minggu yaitu sebanyak 150 menit.

Dalam 1 hari terdiri dari 5 jam pembelajaran yaitu :

- Pembukaan : 30 menit (1 jam pelajaran)
- Inti : 60 menit (2 jam pelajaran)
- Istirahat : 30 menit (1 jam pelajaran)
- Penutup : 30 menit (1 jam pelajaran)

Dalam pembelajaran pada jenjang pendidik di Raudhatul Athfal dan Taman Kanak-Kanak Peserta Didik dikelompokkan menjadi :

a. Kriteria Pengelompokan peserta didik

- 4 - 5 tahun pada kelompok A
- 5 - 6 tahun pada kelompok B

b. Kenaikan kelas (perpindahan kelompok)

- Kelompok A ke B
- Kelompok B ke SD



## B A B III

### MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

#### **A. Pengertian Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Bagian terpenting dalam sistem lembaga pendidikan persekolahan seperti Raudhatul Athfal/ Taman Kanak-Kanak adalah Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Berjalannya proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran secara berkualitas bahkan kesuksesan dan kemajuannya sangat ditentukan oleh Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Oleh karena itu menjadi keniscayaan untuk bisa mengetahui, memahami, menentukan dan menetapkan Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang proporsional, berkualifikasi dan berkompetensi. Untuk itu perlu dipahami secara konseptual tentang Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan merupakan bagian dari Manajemen sumber daya manusia. Memahami konsep manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berarti memahami pengertian dari manajemen sumber daya manusia. Menurut *A.F. Stoner* manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department.

Di dalam Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat (6) disebutkan bahwa pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian Pendidik PAUD sebagai sumber belajar merupakan salah satu komponen penting dalam menentukan keberhasilan program PAUD karena pendidik terlibat langsung dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 pada pasal 1 dinyatakan bahwa Pendidik adalah tenaga kependidikan sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya dalam pasal 39 dinyatakan bahwa pengertian Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada lembaga PAUD. Tenaga kependidikan terdiri atas Pengawas/Penilik, Kepala Sekolah, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan formal terdiri atas: Pengawas, Kepala TK/RA, Tenaga Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Sedangkan Tenaga kependidikan pada PAUD jalur

pendidikan nonformal terdiri atas: Penilik, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan.

#### **B. Arti Pentingnya Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Memberikan layanan pendidikan menjadi prinsip yang sejatinya memberikan kepuasan kepada pengguna dan pelanggan pendidikan. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berorientasi untuk memberikan layanan berupa layanan kesehatan dan gizi (pertumbuhan, layanan kecerdasan dan psikologis, layanan sosial dan sikap (Emosional), layanan keagamaan dan spiritualisasi. Hal ini bertujuan agar anak usia dini (RA/TK dan Play Group) yang terdidik dapat memiliki pengalaman belajar, otak berkembang optimal, pertumbuhan fisik sehat, perkembangan, psikososial positif.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada lembaga pendidikan sebagai satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen pendidik dan kependidikan akan menunjukkan bagaimana seharusnya lembaga pendidikan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara tenaga pendidik dan kependidikan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Dalam lembaga PAUD (RA/TK), dibutuhkan manajemen atau pengelolaan yang efektif dan efisien. Tujuannya agar ketika pengelolaan lembaga PAUD (RA/TK) dapat berlangsung dengan baik maka sumber daya manusia didalam kelembagaan akan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pendidikan anak usia dini. Oleh karena itu tidak mudah untuk menentukan seseorang untuk bisa menjadi tenaga pendidik dan kependidikan pada satuan pendidikan PAUD ( RA/TK, dan play Group).

Fenomena yang dapat didiskripsikan pada aspek pengelolaan sumber daya manusia di lembaga PAUD adalah hal-hal seperti moral para staff (tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan). Moral para anggota staff adalah pokok pembicaraan yang utama bagi setiap pengelola sebuah lembaga PAUD, ketika prinsip moral yang dimiliki manajemen itu baik maka akan memotivasi para staff untuk lebih bersemangat, berinovasi, dan mengembangkan motivasi kerja. Ketika prinsip moral itu rendah, mereka melakukan pekerjaan dengan gaya rutinitas seolah itu adalah yang terbaik. Seringkali mereka menarik diri, mengeluh, menjadi sinis dan berhenti dari pekerjaan mereka.

Hampir semua orang yang bekerja dengan anak usia dini yang kadang-kadang suka memukul, menyerang, memberikan perasaan bahwa pekerjaan mereka membutuhkan beberapa keahlian yang sebetulnya keahlian ini sesuatu yang dilakukan wanita secara alami. Namun, staff pada lembaga PAUD terutama mereka yang bekerja yang bekerja didalam kelas (guru pendamping) seringkali dikarakteristikan hanya sebagai baby sitter, dan terkadang banyak guru yang memandang mereka sebagai pengelola/ pengasuh anak-anak yang sedang bermain. Saat manajemen membantu staff untuk melihat diri mereka sebagai professional akan lebih sulit ketika pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka tidak dikenal/ diakui oleh publik atau bahkan oleh lembaga PAUD ( RA/TK, dan play Group).

Bagi staff yang bekerja dengan anak usia dini, padahal mereka tidak memiliki rasa suka terhadap anak yang membuat mereka tidak bisa menikmati bekerja dengan anak akan membuat manajemen sulit untuk mengelola mereka karena walaupun keahlian untuk membimbing anak itu bisa dilatih, namun ketika ada anak yang merespon negatif, agresif, tantrum, tetap akan membuat staff ini lelah dan cenderung marah juga takut. Begitu pula dengan orang tua yang

tidak bisa bekerjasama ketika anak mereka bermasalah. Berinteraksi dengan anak adalah suatu hal yang serius yang harus bisa dilakukan oleh setiap staff yang bekerja di lembaga PAUD ( RA/TK, dan play Group).

Fenomena buruknya manajemen keuangan, terlihat dari pengelolaan dana bantuan dari pemerintah sering tidak tepat sasaran, bahkan ketika disalahgunakan tidak dapat dilihat oleh masyarakat karena sistem manajemen keuangan tidak/ kurang transparan. Hal-hal tersebut di atas sangat mempengaruhi kinerja pelayanan pendidikan anak usia dini. Sehingga, banyak lembaga pendidikan anak usia dini tidak lagi berfungsi sesuai dengan tujuan pendiriannya. Oleh karena itu ilmu mengenai manajemen di lembaga PAUD ( RA/TK, dan play Group) sangat dibutuhkan oleh setiap lembaga PAUD yang ada, agar proses pelayanan terhadap masyarakat dalam bidang PAUD ( RA/TK, dan play Group) terlayani dengan baik. Khususnya bagi orang yang memimpin pada sebuah lembaga PAUD ( RA/TK, dan play Group) diharapkan dapat memahami ilmu manajemen di lembaga PAUD ( RA/TK, dan play Group) terutama dalam mengelola SDM nya. Presiden di atas menjadi Latar berpikir yang mengharuskan dan memposisikan akan arti pentingnya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan bagi setiap satuan pendidikan.

### **C. Tujuan Manajemen Tenaga Kependidikan**

Seyogianya tenaga kependidikan harus dilakukan pengelolaan, agar upaya memposisikan sumber daya manusia dapat dikelola secara proporsional. Tercapainya praktik *The raight man and the raight plecte*, karena adanya penerapan manajemen yang dilakukan atas dasar idealitas. Untuk itu sangat mendasar dan rasionalitas untuk menerapkan manajemen tenaga kependidikan. Dengan demikian

penerapan manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk tercapaian efektivitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kependidikan.

Manajemen tenaga kependidikan disebut juga manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

#### **D. Cakupan Manajemen Tenaga Kependidikan**

Menurut Muhaimin (2009) Untuk menjadi seorang pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah RA/TK/PAUD), maka harus memiliki kualifikasi nya yaitu berstatus sebagai guru RA/TK/PAUD, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru RA/TK/PAUD, dan memiliki sertifikat kepala RA/TK/PAUD yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. Maka berikut ini terdapat cakupan untuk manage tenaga kependidikan yang dilakukan oleh seorang pengelola satuan pendidikan. Menurut Mulyasa (2009) manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup :

##### **1. Perencanaan Pegawai**

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena

itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (job analisis) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas- tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (job specification). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

## 2. Pengadaan Pegawai

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon – calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon yang terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun ada kalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila ada formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian yang lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.

## 3. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Organisasi senantiasa menginginkan agar personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu pegawai sendiri, sebagai manusia juga membutuhkan

peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai.

#### 4. Promosi

Menurut Made Pidarta (1988) Promosi merupakan hak bagi setiap pegawai, di Indonesia, untuk PNS, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian mengikuti prajabatan. Dan setelah lulus diangkat menjadi PNS secara penuh. Setelah diangkat menjadi PNS kegiatan selanjutnya adalah penempatan atau penugasan. Dalam melaksanakan tugasnya terkadang untuk promosi jabatan yaitu dilihat dari kreativitas seorang guru atau personil yang dilaksanakan setiap harinya, maka akan tampak orang yang kreatif, inisiatif, dan berprestasi juga dapat memberikan hasil karya atau ide-ide yang berguna bagi pengembangan proses pendidikan.

#### 5. Pemberhentian pegawai

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya mungkin masing – masing pihak terikat dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil. Adapun sebab – sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis; (1) pemberhentian atas permohonan sendiri ,(2) pemberhentian oleh dinas atau pemerintah ; dan (3) pemberhentian sebab lain –lain.

Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib.



Adapun pemberhentian pegawai oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan alasan pegawai tersebut tidak cakap dalam melaksanakan tugas, adanya perampangan atau penyederhanaan organisasi, peremajaan, pegawai yang tidak tidak sehat jasmani dan rohani karenanya tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik, melakukan pelanggaran pidana tau melanggar sumpah pegawai atau janji pegawai. Sementara pemberhentian pegawai karena alasan lain penyebabnya karena pegawai yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan Negara, tidak melaporkan diri kepada yang berwenang , serta telah mencapai batas usia pensiun.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, dan lain - lain. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak dipandang semata - mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya. Akan tetapi juga dikaitkan dengan harkat dan martabatnya manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipukul oleh organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran. Dalam mengembangkan dan menerapkan sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja perlu diperhitungkan.

#### 7. Penilaian pegawai

Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran serta dalam kegiatan sekolah. Penilaian tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi

para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, kelelahan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.

Untuk peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia, Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan dengan cara mengikut sertakan pada kegiatan-kegiatan yang menunjang pada kinerja seluruh unsur sekolah. Hal ini menunjukkan, bahwa keberhasilan pengelolaan pendidikan pada sebuah sekolah apabila Kepala Sekolah memiliki kemampuan untuk menciptakan kondisi yang melibatkan pada semua unsur pengelola sekolah. Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan, seperti daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu jalannya kegiatan di sekolah yang **dipimpinnya**.

#### **E. Proses Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan PAUD (RA/TK dan Play Group)**

Manajemen Tenaga pendidik dan Kependidikan pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (RA/TK dan Play Group) meliputi:

1. Rekrutmen

Tenaga pendidik dan Kependidikan didalam lembaga PAUD meliputi pengorganisasian suatu lembaga, yaitu:

- a. Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan:
  - 1) Menyiapkan perangkat dan persiapan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan
  - 2) Melaksanakan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan
- b. Mengembangkan jabatan kerja:
  - 1) Mendistribusikan tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kepada kualifikasi dan kompetensinya
  - 2) Mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan
  - 3) Melakukan penilaian kerja tenaga pendidik dan kependidikan
  - 4) Mengembangkan sistem imbalan dan ganjaran terhadap tenaga pendidik dan kependidikan
  - 5) Melakukan promosi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan

Perekrutan tenaga pendidik merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga atau yayasan untuk memperoleh tenaga pendidik yang dibutuhkan. Proses Langkah-langkah penting dalam proses perekrutan sebagai kelanjutan perencanaan tenaga pendidik, yaitu:

- a. Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenaga pendidik dalam berbagai jenis dan kualifikasinya sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan, dapat melalui media publikasi atau rekomendasi terbatas, atau kerjasama dengan instansi lain.
- b. Menentukan persyaratan bagi pelamar sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik administrasi maupun akademis.
- c. Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu

yang

dibutuhkan.

Standar-standar seleksi misalnya:

- 1) Umur Keterampilan Komunikasi
- 2) Kesehatan fisik Motivasi
- 3) Pendidikan Minat
- 4) Pengalaman Sikap dan nilai-nilai
- 5) Tujuan-tujuan Kesehatan mental
- 6) Penampilan Kepantasan bekerja di Dunia Pendidikan
- 7) Pengetahuan Umum Faktor lain yang ditetapkan penguasa

Dalam rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dikemukakan oleh Dedi Supriadi (1999) bahwa tenaga pendidik PAUD (RA/TK dan Play Group) semestinya disiapkan secara professional, dimana seorang professional paling tidak mempunyai 3 unsur utama yaitu:

- a) Pendidikan yang memadai, disiapkan secara khusus melalui lembaga pendidikan dengan kualifikasi tertentu
- b) Keahlian dalam bidangnya.
- c) Komitmen dalam tugasnya.

Kompetensi Pendidik PAUD Hasil Seminar Nasional dan Workshop tentang PAUD yang diselenggarakan oleh Ditjen PLS Th 2003, menyimpulkan bahwa para educator atau tenaga pendidik professional dan semi-profesional dalam pendidikan Anak Usia Dini direkomendasikan untuk memiliki sejumlah kompetensi yaitu kompetensi akademik, professional, personal, dan sosio interpersonal (social).

## **2. Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan**

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan

meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan suatu program pembinaan tenaga pendidik biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi, atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dikalangan tenaga kependidikan itu sendiri. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam menyelenggarakan pembinaan tenaga pendidik ini, yaitu:

- 1) Pendidik tenaga pendidik patut dilakukan untuk semua jenis tenaga pendidik.
- 2) Pembinaan tenaga pendidik berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
- 3) Pembinaan tenaga pendidik dilaksanakan untuk mendorong meningkatkan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau system sekolah, dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan intensif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan social ekonomis maupun kebutuhan social-psikologis.
- 4) Pembinaan tenaga pendidik dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi, baik karena kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi terhadap lowongan jabatan/posisi dimasa yang akan datang, (misalnya magang).
- 5) Pembinaan tenaga pendidik sebenarnya dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan

profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.

Cara yang lebih populer dalam membina dan mengembangkan tenaga pendidik dilakukan melalui penataran (inservice training) baik dalam rangka penyegaran (refreshing) maupun dalam rangka peningkatan kemampuan mereka (up-grading) atau bersama-sama (collaborative effort), misalnya mengikuti kegiatan atau kesempatan, one-service training, on the job training, seminar, workshop, diskusi panel, rapat-rapat, symposium, konferensi, dan sebagainya.

### **3. Pemberhentian/ Mutasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan**

Pemberhentian tenaga pendidik merupakan proses yang membuat seseorang tenaga pendidik tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya. Banyak alasan yang menyebabkan seorang tenaga pendidik berhenti dari pekerjaannya (PHK), yaitu:

- 1) Penilaian kinerja yang bersangkutan menurun meskipun sudah diberikan peringatan oleh atasan.
- 2) Karena permintaan sendiri untuk berhenti.
- 3) Karena mencapai batas usia pensiun menurut ketentuan yang berlaku.
- 4) Karena adanya penyederhanaan organisasi yang menyebabkan adanya penyederhanaan tugas disatu pihak lain diperoleh kelebihan tenaga kerja.
- 5) Karena yang bersangkutan melakukan penyelewengan atau tindakan pidana, misalnya melanggar peraturan yang berlaku seperti melanggar sumpah jabatan, melanggar peraturan disiplin, korupsi dan sebagainya.
- 6) Karena yang bersangkutan tidak cukup cakap jasmani maupun rohani, seperti cacat karena suatu hal yang menyebabkan tidak

mampu lagi bekerja, mengidap penyakit yang membahayakan diri dan lingkungan, berubah ingatan dan sebagainya.

- 7) Karena meninggalkan tugas dalam jangka waktu tertentu sebagai pelanggaran atas ketentuan yang berlaku.
- 8) Karena meninggal dunia atau karena hilang sebagaimana dinyatakan oleh pejabat yang berwenang.

Administrasi yang diperlukan untuk pengelolaan tenaga pendidik, yaitu:

- 1) Administrasi Kepegawaian:
  - a. Curriculum Vitae
  - b. Ijazah
  - c. Kartu Keluarga
  - d. Riwayat Kesehatan
- 2) Administrasi kelembagaan:
  - a. Daftar hadir staff
  - b. Data staff
  - c. SK Mengajar
  - d. Form tugas keluar
  - e. Form permohonan ijin
  - f. Daftar penerimaan gaji
  - g. Form evaluasi staff secara berkala

Secara umum Manajemen Sumber Daya Manusia atau tenaga pendidik dan kependidikan di Lembaga PAUD yaitu RA/TK, dan Play Group ataupun di dalam lembaga-lembaga lainnya dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagaimana disandarkan kepada beberapa Pakar dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, diantaranya :

1. Menurut Joseph J Caruso dalam bukunya *Supervision in Early Childhood Education*

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia atau tenaga pendidik dan kependidikan sebuah lembaga pendidikan khususnya PAUD maupun non pendidikan, Menurut Caruso (2006) berpendapat ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh sebuah manajemen dalam mengelola sumber daya manusianya yaitu;

a) *Staff recruitmen*, Merekrut staf (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan)

Kebijakan ketika merekrut staf (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan) menjelaskan pada mereka bahwa mereka akan mendapatkan kompensasi dalam pendidikan, pelatihan, promosi dan bagaimana staf dapat meraih keuntungan dalam kesempatan pengembangan karier, yang mana hal di atas akan sangat membantu melancarkan pelaksanaan program dalam sebuah manajemen PAUD. Setiap pengelola diharapkan dapat mengkomunikasikan sebuah rencana program pengembangan karier staf dengan baik pada staf anggota, wali murid, lembaga yang terkait dengan lembaga PAUD (partner organizations), dan public adalah hal penting dalam rekrutmen staf yang efektif.

b) *Staff development*, membangun/mengembangkan staf (anggota tenaga pendidik atau tenaga kependidikan)

Pengembangan staf adalah salah satu persyaratan yang dapat digunakan (berupa semua pengalaman), yang dapat membantu staf berimprovisasi dalam pekerjaannya ketika bekerja dengan anak-anak(dalam kegiatan belajar melalui bermain dengan anak). Berdasarkan pada asumsi bahwa kualitas pendidikan anak usia dini dapat dipelihara dan diimprovisasi hanya melalui perencanaan yang baik dan ditambah program pengalaman yang didesain untuk membantu mengembangkan pribadi pelaksana dan membangun keprofesionalan



c) *Staff evaluation*, mengevaluasi staff (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan)

Evaluasi pada setiap anggota staf mesti akan berbeda karena setiap staf memiliki pengalaman yang bervariasi, tingkat pendidikan dan peran yang berbeda pula. Adalah hal yang wajar untuk mengevaluasi staff yang kurang berpengalaman dan kurang dalam pendidikan lebih sering dari pada staff yang telah mempunyai program evaluasi tersendiri.

Evaluasi staf bisa dilakukan oleh direktur(kepala sekolah), guru kepala, atau teman seangkatannya. Prosedur evaluasi dan alat-alatnya mungkin akan berbeda pada setiap jenjangnya, sebagai contoh, portofolio dapat digunakan pada beberapa staf, sementara itu wawancara juga dapat digunakan sebagai alat evaluasi yang efektif

## **2. Menurut Kathy Lee dalam bukunya *Solutions For Early Childhood Directors***

Pengelolaan sumber daya manusia atau tenaga pendidik dan kependidikan pada lembaga pendidikan khususnya PAUD dan non pendidikan. Menurut Kathy Lee meliputi beberapa hal yang akan menjadi tantangan bagi pengelola atau pemimpin pada sebuah lembaga PAUD. Seperti;

a) *How to recruit staff*, Bagaimana cara merekrut staf (tenaga pendidik atau tenaga kependidikan).

Kebanyakan pengelola berebut untuk menemukan staff yang baik (hebat). Namun fenomena yang ada adalah banyaknya staff yang berhenti dari pekerjaannya sebagai guru atau tenaga kependidikan anak. Kathy memberi saran pada pengelola:

- 1) Agar menghubungi perguruan tinggi terdekat dengan area sekolah yang mempunyai spesifikasi dalam PAUD untuk menanyakan jika ada mahasiswa yang mau berpartisipasi dengan lembaga PAUD..
- 2) Bisa melakukan rekrutmen lewat iklan di Koran Koran
- 3) Bertanya pada guru atau orang tua murid yang memiliki usulan-usulan
- 4) Berhubungan dengan pengelola Lembaga PAUD yang lain
- 5) Mengiklankan pada website lembaga.
- b) *How to interview and hire staff*, bagaimana cara untuk mewawancarai dan memperkerjakan staff.
- c) *How to conduct staff orientation*, yaitu Bagaimana mengkondisikan atau memimpin dan mengarahkan orientasi staff.
- d) *How to train the staff*, yaitu bagaimana melatih para staf
- e) *How to develop a mentoring system*, yaitu bagaimana cara membangun system pengawasan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- f) *How to communicate effectively*, yaitu bagaimana dapat berkomunikasi dengan efektif dengan para staff, karena komunikasi yang buruk dapat membawa pada bencana dalam penataan pendidikan anak.
- g) *How to use staff memos effectively*, yaitu bagaimana cara untuk mengingatkan staff dengan efektif lewat catatan-catatan kecil (memo), karena program tidak selalu harus dilaksanakan dengan pertemuan-pertemuan, terkadang pengelola atau kepala sekolah dapat menyampaikan programnya lewat memo (surat/catatan) yang akan lebih menghemat waktu dan tenaga jika memang memungkinkan.
- h) *How to conduct effective staff meetings*, yaitu bagaimana agar pertemuan-pertemuan yang dilakukan dengan para staf dapat berjalan dengan efektif. Sering terjadi perdebatan dalam setiap pertemuan, apakah hal itu diperlukan? apakah mereka dapat diperintah? berapa

lama mereka meeting dan seberapa sering meeting ini dijadwalkan?, semuanya membutuhkan perencanaan yang baik yang terjadwal dengan jelas.

i) *How to handle sensitive subject, or what to do when staff do not get along*, yaitu bagaimana menyelesaikan hal-hal sensitife (yang sulit dibicarakan atau permasalahan(perselisihan) diantara staf yang mungkin terjadi, diharapkan hal-hal seperti ini tidak terjadi dihadapan orang tua anak atau anak-anak sendiri.maka pengelola harus dapat memahami dan menyelesaikan setiap permasalahan staf dengan bijaksana.

j) *How to conduct effective staff evaluation*, yaitu bagaimana mengkondisikan atau membuat evaluasi staf menjadi lebih efektif. Sebaiknya pengelola merubah prasangka yang kurang baik dari staffnya. Dibutuhkan prasangka baik atau pandangan baru dalam proses evaluasi. Dan lebih efektif ketika dilakukan pendekatan untuk evaluasi melalui pengalaman mereka dan bukan dengan tes.

k) *How to address burnout*, yaitu bagaimana pengelola dapat mengenali staff yang mulai menurun kinerjanya alias kehabisan tenaga(burnout) atau bisa dikatakan juga mulai bosan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari (semacam tanda-tanda), keluhan yang terus menerus atau mulai menetap, sering meninggalkan kelas, mulai datang terlambat, atau tidak datang sama sekali. Ada banyak solusi yang disediakan Kathy Lee dalam bukunya untuk menghadapi situasi semacam ini. Karena itu para pengelola PAUD haruslah mempunyai banyak ilmu dalam mengelola sumber daya manusia dengan berbagai permasalahannya.

### **3. Menurut Marjory Ebbeck dalam bukunya *Early Childhood Professionals: Leading Today and Tomorrow*.**

Dalam bukunya Marjory mengemukakan pengelolaan sumber daya manusia dalam judul *building effective teams is fundamental to early childhood management practice*. Yaitu membangun kelompok atau tim yang efektif adalah bangunan dasar/fondasi dalam pelaksanaan manajemen pada lembaga PAUD. Hal diatas meliputi, membuat tujuan yang dapat diraih, menjelaskan peran masing-masing, membangun hubungan baik yang jujur, mendorong partisipasi yang aktif, dan mengawasi keefektifan tim/grup. Juga termasuk dalam pengembangan prinsip-prinsip dalam menyatukan para staf dan meminimalisir konflik diantara mereka.

Untuk mendapatkan efektivitas dan efisiensi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan sangat utama menjadi perhatian dalam menjalankan PAUD RA/TK dan Play Group adalah *Pertama*, adanya iklim kerja dalam nuansa kebersamaan yang sehat dan pragmatis group. Kerjasama antar dua orang atau lebih sehingga keberhasilan lembaga adalah berkat kerjasama beberapa orang, dan bukan atas hasil kerja seseorang atau sekelompok orang yang mengaku-ngaku paling berjasa. *Kedua*, adanya sikap keadilan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Seseorang yang merasa diperlakukan tidak adil akan turun kinerjanya. Rasa tidak adil ini bisa muncul dalam berbagai peluang, antara lain dalam pengangkatan jabatan yang tidak terbuka, atau perbedaan dalam pemberian ganjaran (reward) dan sanksi (punishment). *Ketiga*, adanya penghargaan terhadap kinerja pendidik. Penghargaan disini tidak hanya berupa materi melainkan juga penghargaan yang berupa immaterial, seperti pujian atau peningkatan status. Keempat, adanya promosi dan pengembangan karier yang proporsional bagi pendidik dan tenaga pendidikan. Promosi dan pengembangan karier menjadi satu instrumen yang kuat untuk memotivasi para tenaga pendidik dan kependidikan untuk senantiasa mengedepankan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang

diembannya. Rasa tanggungjawab biasanya mampu mengantarkan seseorang untuk bekerja secara efektif dan efisien. Rasa tanggungjawab ini lebih relevan dengan sikap amanah. Sikap ini menjadi keniscayaan untuk dimiliki oleh setiap tenaga pendidik dan kependidikan, jika mengharapkan terwujudnya kinerja yang efektif dan efisien.

Kegiatan yang harus dilakukan dalam manajemen ketenagaan adalah menganalisis pekerjaan dan pengadaan SDM. Analisis pekerjaan ; agar pengadaan SDM sesuai dengan kebutuhan, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pekerjaan. Ada dua jenis analisis dalam pekerjaan yaitu analisis proses dan operasional. Analisis proses berguna untuk menemukan jenis pekerjaan yang harus dilakukan di sekolah. Analisis operasional berguna untuk menemukan bagaimana setiap pekerjaan tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas. Berdasarkan analisis pekerjaan akan dihasilkan daftar tugas atau jabatan yang seharusnya dimiliki sekolah, uraian tugas setiap jabatan dan prosedur bagaimana setiap tugas dikerjakan. Contoh : dengan **analisis pekerjaan** akan diketahui jumlah, jenis dan kualifikasi guru yang diperlukan di sekolah. Pengadaan SDM, jika berdasarkan analisis pekerjaan bahwa sekolah kekurangan SDM/guru, maka diusulkan untuk pengangkatan SDM baru.

#### **F. Kualifikasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan RA/TK**

Pendidik anak usia dini adalah professional yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan, pengasuhan dan perlindungan anak didik. Pendidik PAUD bertugas di berbagai jenis layanan baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal seperti TK/RA, KB, TPA dan bentuk lain yang sederajat. Pendidik PAUD pada jalur pendidikan formal terdiri atas guru dan guru pendamping;

sedangkan pendidik PAUD pada jalur pendidikan nonformal terdiri atas guru, guru pendamping, dan pengasuh.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada lembaga PAUD. Tenaga kependidikan terdiri atas Pengawas/Penilik, Kepala Sekolah, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan formal terdiri atas: Pengawas, Kepala TK/RA, Tenaga Administrasi, dan Petugas Kebersihan. Sedangkan tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan nonformal terdiri atas: Penilik, Pengelola, Administrasi, dan Petugas Kebersihan.

a) Standar Pendidik

Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Kualifikasi dan kompetensi guru PAUD didasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru beserta lampirannya.

b) Kualifikasi Akademik Guru

1. Kualifikasi Akademik Guru Melalui Pendidikan Formal

Kualifikasi Akademik Guru PAUD/TK /RA

Guru pada PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Bagi guru PAUD jalur pendidikan formal (TK, RA, dan yang sederajat) dan guru PAUD jalur pendidikan nonformal (TPA, KB, dan yang sederajat) yang belum memenuhi kualifikasi

akademik dan kompetensi disebut guru pendamping dan pengasuh.

## 2. Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendamping

### a. Kualifikasi Akademik

- 1) Memiliki ijazah D-II PGTK dari perguruan tinggi terakreditasi;atau
- 2) Memiliki ijazah minimal sertifikat pelatihan/pendidikan/kursus PAUD yang terakreditasi.

### b. Standar Kompetensi Guru

#### 1. Kompetensi Pedagogik

- a) Merencanakan kegiatan program pendidikan, pengasuhan, dan perlindungan
- b) Melaksanakan proses pendidikan, pengasuhan , dan perlindungan.
- c) Melaksanakan penilaian terhadap proses dan hasil pendidikan, pengasuhan, dan perlindungan.

#### 2. Kompetensi kepribadian

- a) Bersikap dan berperilaku sesuai dengan kebutuhan psikologi anak.
- b) Bersikap dan berperilaku sesuai dengan norma agama, budaya dan keyakinan anak.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang berbudi pekerti luhur.

#### 3. Kompetensi sosial

- a) Beradaptasi dengan lingkungan
- b) Berkomunikasi secara efektif

#### 4. Kompetensi profesioanal

- a) Memahami tahapan perkembangan anak
- b) Memahami pertumbuhan dan perkembangan anak

- c) Memahami pemberian ransangan pendidikan, pengasuhan, dan perlindungan.

**c) Standar Tenaga Kependidikan**

Untuk membantu anak usia dini mencapai tingkat perkembangan potensinya, layanan PAUD harus dikelola dengan baik. Setiap satuan PAUD harus memiliki penanggung jawab yang bertugas merencanakan, melaksanakan, mengelolah Administrasi dan biaya, serta mengawasi pelaksanaan program. Tenaga kependidikan PAUD terdiri atas pengawas/penilik, Kepala sekolah, pengelola. Tenaga administrasi, dan petugas kebersihan yang diatur sendiri oleh masing – masing lembaga.

**1. Pengawas/penilik**

Kualifikasi dan kompetensi pengawas PAUD jalur pendidikan formal didasarkan pada peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 12 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah atau madrasah beserta lampirannya.

Kualifikasi dan kompetensi penilik PAUD jalur pendidikan nonformal didasarkan pada peraturan penilik pendidikan nonformal.

**2. Kepala PAUD jalur pendidikan Formal**

Kualifikasi dan kompetensi kepala TK/RA didasarkan pada peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah beserta lampirannya.

**3. Pengelolah PAUD jalur pendidikan nonformal**

Pengelolah PAUD jalur pendidikan nonformal adalah penanggung jawab dalam satuan PAUD jalur pendidikan nonformal dengan kualifikasi:

- a. Minimal memiliki kualifikasi dan kompetensi guru pendamping.



- b. Berpengalaman sebagai pendidik PAUD minimal 2 tahun.
- c. Lulus pelatihan/magang/kursus pengelolaan PAUD dari lembaga terakreditasi.

Selain memiliki kompetensi guru pendamping pengelola PAUD harus memenuhi kompetensi sebagai berikut.

1. Kompetensi kepribadian  
Memiliki minat dalam bentuk pengabdian untuk mengembangkan lembaga
2. Kompetensi Profesional  
Membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja lembaga.
3. Kompetensi Manajerial  
Mengelola dan mengembangkan lembaga dalam pelayanan pendidikan, pengasuhan, dan perlindungan.
4. Kompetensi Sosial  
Bekerjasama dengan berbagai pihak untuk kepentingan lembaga.
5. Administrasi PAUD
  - a. Kualifikasi akademik  
Memiliki kualifikasi akademik minimum Sekolah Menengah Atas (SMA)
  - b. Kompetensi
    1. Kompetensi kepribadian
      - a) Berakhlak mulia
      - b) Bersikap terbuka
      - c) Tekun dan ulet
      - d) Jujur dan bertanggungjawab
    2. Kompetensi professional
      - a) Mengelola sarana dan prasarana secara optimal
      - b) Memperlancar administrasi penerimaan peserta didik dan pengelompokan peserta didik

- c) Mengelola ketatausahaan untuk mendukung pencapaian tujuan

### 3. Kompetensi sosial

- a) Memiliki kepekaan sosial
- b) Bersikap transparan, terbuka , ramah dalam memberikan layanan
- c) Menjalin kerjasama dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan.

### 4. Kompetensi manajemen

- a) Merencanakan program ketatausahaan secara mingguan, bulanan, dan tahunan.
- b) Melaksanakn program kerja secara terencana, rapi, dan terasipkan.
- c) Membuat laporan kegiatan administasi bulanan dan tahunan.

## BAB IV

### MANAJEMEN KESISWAAN RAUDHATUL ATHFAL

#### A. Pengertian Manajemen Kesiswaan

Siswa atau murid dalam lembaga satuan pendidikan Raudhatul Athfal dikenal dengan istilah **santri**. Memahami pengertian atau batasan dari sebuah konsep menjadi suatu hal yang penting untuk mengarahkan alur pikir terhadap suatu konsep yang dikaji. Untuk itu perlu diketahui bahwa kesiswaan itu merupakan salah satu bidang garapan manajemen yang secara khusus manajemen kesiswaan yang ada di raudhatul athfal dikendalikan atau dikelola oleh kepala sekolah yang bekerjasama dengan guru dalam menangani tugas-tugas yang berkenaan dengan masalah-masalah kesiswaan.

Sebagai pengantar pemahaman manajemen kesiswaan perlu dikemukakan pengertian manajemen kesiswaan dari para ahli diantaranya : Menurut Bafadal (2004) manajemen kesiswaan adalah keseluruhan proses kerja sama dalam menyelesaikan masalah siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Lebih mudah dipahami makna dari manajemen kesiswaan yang dikemukakan oleh Imron (2011) mendefinisikan manajemen kesiswaan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik; mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus. Yang diatur secara langsung adalah segi-segi yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pendapat di atas sejalan dengan pendapat yang dijelaskan oleh Soetopo dan Soemanto (1982) Manajemen kesiswaan adalah suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik yaitu dari mulai masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah atau suatu lembaga. Menurut Qomar (2007) Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bagian dari manajemen sekolah yang memiliki peran yang cukup besar dalam

menentukan keberhasilan manajemen sekolah. Manajemen kesiswaan dapat diartikan sebagai suatu usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari awal masuk (bahkan, sebelum masuk) hingga akhir (tamat) dari lembaga pendidikan.

Dengan redaksi yang berbeda dan uraian yang lebih rinci dikemukakan oleh Knezevich (1961) mengartikan manajemen kesiswaan adalah "*pupil personnel administration*". Sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas, seperti ; pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

Dalam pandangan Prihatin mengemukakan bahwa manajemen kesiswaan/peserta didik menunjukkan pada pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan - kegiatan pencatatan peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai saat peserta didik meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah itu.

Dari berbagai pandangan tentang pengertian manajemen kesiswaan di atas menunjukkan bahwa dalam manajemen kesiswaan sejatinya harus memiliki, 1) adanya kerja yang sama, 2) adanya proses pengaturan atas segala kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas kesiswaan dalam mencapai tujuan sekolah dan pendidikan. Dalam pandangan penulis dapat dinyatakan bahwa Manajemen kesiswaan adalah proses pengaturan kegiatan kesiswaan yang dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan pada manajemen kesiswaan itu menunjukkan pada pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan siswa semenjak dari proses

penerimaan sampai saat murid meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah (RA/TK) itu.

## **B. Tujuan Manajemen Kesiswaan**

Perumusan tujuan merupakan bagian yang terpenting dalam pengelolaan organisasi atau sesuatu objek. Tujuan merupakan pernyataan tentang situasi atau keadaan yang diharapkan pada suatu organisasi atau individu. Dengan adanya tujuan, seseorang atau organisasi itu dapat menyusun langkah-langkah yang bersinergi dalam mencapai harapan yang diinginkan tersebut. Makna tersebut dapat memberikan arti pentingnya untuk dapat merumuskan tujuan. Adanya tujuan menuntut seseorang atau organisasi menyusun dan menetapkan langkah-langkah yang mempermudah mencapai tujuan tersebut. Itu artinya rumusan tujuan atau adanya tujuan membuat kita dapat melaksanakan kegiatan lebih terarah. Untuk itu dalam manajemen kesiswaanpun perlu dirumuskan tujuan dari manajemen kesiswaan tersebut. Menurut Mulyasa (2004) Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Sementara Prihatin (2011) Tujuan dari Manajemen kesiswaan itu terbagi dua yaitu Tujuan Umum dan Tujuan khusus manajemen kesiswaan.

1. Secara umum, tujuan manajemen kesiswaan adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah; proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.
2. Secara khusus, tujuan manajemen peserta didik adalah 1) meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan psikomotor peserta

didik 2) menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan) bakat dan minat peserta didik. 3) menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik. 4) peserta didik mendapatkan kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Lebih rinci tujuan manajemen kesiswaan khususnya manajemen kesiswaan di Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal dikemukakan oleh Bafadal (2004) sebagai berikut :

1. Memperlancar pelaksanaan perencanaan siswa sehingga sedinimungkin dapat diupayakan persiapan menyongsong datangnya siswa baru.
2. Memberikan layanan pendidikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan karakteristik siswa yang dilayani, seperti layanan kesehatan dan layanan transportasi.
3. Menciptakan suasana taman kanak-kanak sebagai lembaga yang tertib dan aman sehingga kepribadian siswa dapat tumbuh dan berkembang secara wajar .
4. Mempermudah kegiatan-kegiatan pelaporan mengenai siswa, seperti laporan tentang jumlah siswa setiap akhir catur wulan, laporan jumlah mutasi siswa dalam satu caturwulan, laporan jumlah siswa yang naik tingkat kepadasemua pihak yang terkait, seperti Kantor Dinas Pendidikan Nasional, Kota/Kabupaten dan KepadaYayasan atau lembaga yang menanguinya.

Dari berbagai tujuan manajemen kesiswaan tersebut di atas, yang paling esensi untuk dipahami bahwa tujuannya adalah agar pengelolaan kesiswaan khususnya yang berkaitan dengan data siswa, terdokumentasi lebih teratur, tertib, dan valid, sehingga setiap data yang dibutuhkan

dapat terpenuhi dan dilayani sesuai dengan harapan sekolah atau satuan pendidikan raudhatul athfal (RA).

Di Taman kanak-kanak terdapat tugas yang berkenaan dengan siswa. Tugas tersebut sebagaimana yang telah diungkapkan misalnya:

- 1) Pihak sekolah menyelenggarakan penerimaan siswa baru
- 2) Mengelompokkan siswa
- 3) Membina siswa yang kurang disiplin
- 4) Mengajarkan siswa bersopan santun
- 5) Mengajarkan siswa yang kreatif
- 6) Menciptakan suasana taman kanak-kanak sebagai lembaga yang tertib dan aman
- 7) Memperlancarkan pelaksanaan perencanaan siswa sehingga dapat diupayakan persiapan datangnya siswa baru
- 8) Mempermudah kegiatan- kegiatan sesuai kurikulum

### **C. Proses Manajemen Kesiswaan**

Implementasi manajemen kesiswaan didasarkan pada dinamika dan masalah-masalah siswa itu sendiri, yang berkaitan dengan hak dan kewajibannya siswa sejak ia diterima sebagai siswa di suatu sekolah sampai siswa itu tamat atau keluar dari sekolah itu. Agar Kegiatan manajemen kesiswaan itu efektif, tentu saja harus memperhatikan proses kegiatan apa dan bagaimana yang harus dilakukan dalam kegiatan manajemen kesiswaan tersebut, diantara bidang kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen kesiswaan adalah : 1) Kegiatan Penerimaan Siswa Baru, 2) Seleksi calon siswa, 3) Persiapan dan Pelaksanaan Tes, 4) Pengumuman calon siswa yang diterima, 5) Pendaftaran calon siswa yang lulus tes, 6) Perencanaan kelas, 7) Hari pertama masuk sekolah, 8) Kenaikan kelas dan Tamat belajar, 9) Perpindahan siswa dan keluar sekolah

## **1) Kegiatan Penerimaan Siswa Baru**

Kegiatan awal yang dilakukan dalam manajemen kesiswaan adalah penerimaan siswa baru. Kegiatan ini dilakukan dengan berpedoman pada kebijaksanaan pemerintah tentang prinsip pemerataan dan pemberian kesempatan belajar seluas mungkin bagi anak usia sekolah, maka dalam penerimaannya perlu memperhatikan : 1) Usia murid, untuk Taman Kanak-kanak berumur antara 3-6 tahun. 2) Fasilitas yang tersedia. 3) Kesehatan jasmani dan rohani calon siswa dengan memperhatikan hasil pemeriksaan kesehatan dari dokter yang ditunjuk.

Kegiatan pokok yang dilakukan sekolah dalam penerimaan siswa baru, salah satu diantaranya adalah perencanaan daya tampung. Selain itu secara rinci dalam kegiatan penerimaan siswa baru ada beberapa yang harus dilakukan yaitu : a) Membentuk panitia penerimaan murid baru, Menentukan syarat pendaftaran calon, b) Menyediakan formulir pendaftaran, c) Pengumuman pendaftaran calon, d) Menyediakan buku pendaftaran, e) Waktu pendaftaran, f) Penentuan calon yang diterima.

## **2) Seleksi calon siswa**

Untuk di lembaga pendidikan RA/TK, setelah kegiatan di awal dilaksanakan, selanjutnya melakukan seleksi calon siswa yang memenuhi syarat untuk diterima atau tidak di sekolah tersebut. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mendapatkan siswa yang benar-benar memenuhi ketentuan akademis. Lazimnya kegiatan seleksi ini diadakan apabila tidak semua calon siswa yang mendaftar dapat ditampung, karena jumlah yang mendaftar lebih banyak dibanding dengan yang seharusnya diterima. Kegiatan seleksi ini dapat dilakukan dengan memperhatikan : Persyaratan pendaftaran sesuai ketentuan Panitia dan Hasil seleksi (tes) umum, TKU, tes psikologi.



### **3) Persiapan dan Pelaksanaan Tes**

Pelaksanaan tes untuk siswa di RA/TK, perlu memperhatikan situasi dan kondisi siswa, dengan memperhatikan penyusunan dan penyediaan bahan tes, pengaturan jadwal, ruangan, tempat duduk, pengamat dan penginterview (untuk tes lisan), serta penyusunan tata tertib dan kriteria penilaian yang digunakan.

### **4) Pengumuman calon siswa yang diterima**

Pengumuman hasil tes selambat-lambatnya dua minggu sesudah berakhirnya tes, kecuali ada ketentuan lain maka dapat diadakan penundaan selama waktu tertentu. Pengumuman dapat dilakukan melalui papan pengumuman, melalui media surat kabar, TV, radio, atau pemberitahuan langsung kepada yang bersangkutan.

### **5) Pendaftaran calon siswa yang lulus tes**

Siswa yang dinyatakan lulus tes wajib mendaftarkan diri sebagai tanda kesediaan dan resmi sebagai siswa di sekolah itu. Karena itu bagi siswa yang tidak mendaftarkan diri dalam batas waktu tertentu dinyatakan gugur dengan sendirinya jika tidak ada dukungan keterangan yang sah (resmi) dari yang berwenang. Pada saat pendaftaran, siswa diberikan bahan-bahan keterangan yang memuat ketentuan administratif tata tertib sekolah, besarnya SPP yang harus dibayar, hak dan kewajiban lainnya. Penerimaan siswa harus dilakukan sedemikian rupa sehingga kegiatan belajar sudah dapat dimulai pada pertama tahun ajaran.

### **6) Perencanaan kelas**

Setelah tugas panitia penerimaan siswa telah berakhir, maka Kepala sekolah perlu mengadakan rapat dengan guru-guru untuk menentukan rencana kelas yang harus dipersiapkan, kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan rencana tersebut adalah:

- a) Pengaturan kelas dan ruang-ruang belajar bagi siswa

- b) Penentuan jumlah siswa setiap kelas serta klasifikasi siswa setiap kelas menurut cara tertentu yang lebih efektif.
- c) Pengaturan tempat duduk dengan memperhatikan kemampuan dan keadaan fisik siswa, jarak tempat duduk siswa dengan meja, papan tulis, meja guru, lemari/rak buku dan sebagainya.
- d) Rencana penetapan denah sekolah dengan berbagai perabotnya.
- e) Penempatan dan penentuan guru-guru wali kelas dengan memperhatikan masa kerja, golongan dan kemampuan guru untuk tugas tersebut.

#### **7) Hari pertama masuk sekolah**

Kegiatan yang perlu dilakukan pada hari-hari permulaan tahun ajaran baru (pada hari pertama siswa masuk sekolah) antara lain:

- a) Mengadakan orientasi siswa baru dengan memperkenalkan kepada guru-guru, wali kelas, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya serta murid-murid lama setiap kelas.
- b) Mengadakan petunjuk dan nasihat-nasihat kepada siswa tentang berbagai hal, misalnya peraturan tata tertib sekolah, cara belajar di sekolah, sistem PBM yang berlaku, sanksi-sanksi bagi siswa yang membuat pelanggaran di sekolah maupun di luar sekolah, kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler, tugas dan tanggung jawab guru, kepala sekolah, struktur organisasi di sekolah, dan sebagainya.
- c) Penjelasan tentang berbagai fasilitas pendidikan dan pengajaran untuk setiap bidang studi, hak dan kewajiban siswa dalam memanfaatkan fasilitas dan sumber lainnya.
- d) Penyerahan tata tertib sekolah kepada siswa untuk dibaca, ditanda tangani oleh siswa dan orang tua/wali untuk ditaati sebagaimana mestinya.

- e) Pertemuan guru-guru dengan orang tua/wali murid dalam rangka pelaksanaan program sekolah serta pembentukan BP3, dsb.

## **8) Kenaikan kelas dan Tamat belajar**

### **a) Kenaikan kelas**

Kenaikan kelas adalah perpindahan siswa dari satu kelas ke kelas lain yang setingkat lebih tinggi dari kelas sebelumnya. Fungsinya sebagai pernyataan bahwa siswa yang bersangkutan telah berhasil menyelesaikan pendidikan pada level sebelumnya dengan menunjukkan prestasi baik. Karena itu ia berhak untuk naik kelas mengikuti proses belajar selanjutnya.

### **b) Tamat belajar**

Tamat belajar adalah pernyataan berhasilnya siswa dalam jenjang program pendidikan dengan berdasarkan pada nilai akhir serta pertimbangan nilai-nilai pada semester sebelumnya di kelas terakhir. Kepala siswa yang tamat belajar diberikan penghargaan dengan STTB resmi (sah).

## **9) Perpindahan siswa dan keluar sekolah**

Seorang siswa dapat saja pindah ke sekolah lain yang sejenis atas lain dari kepala sekolah yang bersangkutan berdasarkan alasan-alasan sebagai berikut:

- a) Kemungkinan dibukanya sekolah baru yang lebih dekat dengan alamat tempat dimana siswa yang bersangkutan tinggal.
- b) Mengikuti orang tua/wali, karena satu dan lain hal dipindahkan pada daerah tempat pekerjaan yang baru.
- c) Karena alasan latar belakang sosial-ekonomi orang tua untuk mencari atau pindah pada sekolah yang mampu dijangkau pembiayaannya.

- d) Status sekolah yang bersangkutan dengan keyakinan agama serta adat istiadat yang dianut orang tua/wali siswa dsb.

Selain perpindahan tersebut, terdapat pula siswa yang keluar atau dikeluarkan dari sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut:

- a) Dibutuhkan untuk suatu pekerjaan tertentu, baik dari orang tua/wali sendiri maupun oleh instansi yang membutuhkan karena sesuatu ketrampilan yang ia miliki.
- b) Tidak mampu menyesuaikan diri, baik karena latar belakang sosial-ekonomi orang tua maupun karena kemampuan mengikuti pelajaran di sekolah itu ternyata karena kemampuan mengikuti pelajaran di sekolah itu ternyata kurang.
- c) Pengaruh lingkungan remaja dan masyarakat umumnya dengan berbagai tingkah laku dalam versi modern dan negatif ikut mempengaruhi motivasi belajarnya di sekolah.
- d) Kesibukan orang tua/wali yang menyebabkan kurang mampu mengurus anak-anaknya dalam berbagai aspek kehidupan pendidikan.
- e) Faktor psikologis dan perkembangan fisik anak (siswa).
- f) Melanggar peraturan tata tertib sekolah yang berulang kali atau karena melakukan kegiatan onar dan kriminilitas yang dapat merusak nama baik sekolah, orang tua dan masyarakat.
- g) Perbuatan lain yang tidak terpuji dan meruikan orang lain
- h) Merongrong kewibawaan kepala sekolah, dan pemerintah dsb.

Dalam pengelolaan administrasi kesiswaan diperlukan dukungan berbagai alat kelengkapan ketatausahaan sesuai dengan jenis-jenis kegiatannya. Alat kelengkapan ketata-usahaan tersebut antara lain:

**a) Buku Pokok Murid**

Buku pokok murid biasa juga disebut buku induk atau buku stambuk murid. Buku ini harus ada pada setiap sekolah sejak sekolah itu pertama kali dibuka sampai bubarnya sekolah tersebut (ditutup).

Buku ini tetap disimpan oleh kepala sekolah sampai kapanpun, kecuali ada alasan lain yang bersumber dari kebijaksanaan pemerintah untuk diadakan penutupan atau penghapusan dari penggunaannya.

Kegunaan buku pokok murid ini adalah untuk mencatat identitas diri murid dengan segala latar belakangnya termasuk latar belakang keluarganya, karena itu buku ini dirahasiakan bagi orang yang tidak berkepentingan.

**b) Buku Klapper**

Sebagaimana halnya dengan buku induk, maka buku klapper mempunyai kedudukan/fungsi yang penting bagi pengisian buku induk. buku klapper isinya memuat keadaan siswa menurut urutan nama berdasarkan abjad pembuka nama dari siswa yang bersangkutan. Fungsi lain dari buku klapper ialah untuk memudahkan kepala sekolah dalam mengontrol buku induk berdasarkan data yang ada dalam klapper.

**c) Buku Mutasi Siswa**

Buku mutasi digunakan untuk mencatat keterangan tentang perpindahan murid dari sekolah ke sekolah lain maupun bagi siswa yang keluar/tidak melanjutkan studi (dropout).

**d) Daftar Kenaikan Kelas**

Daftar kenaikan kelas dipergunakan untuk mencatat murid yang naik dari satu kelas ke kelas berikutnya yang lebih tinggi levelnya sebagai bahan dokumentasi sekolah. Isinya memuat pula identitas murid, nilai atau prestasi belajar yang pernah dicapai pada kelas sebelumnya.

**e) Kartu Partisipasinya Siswa**

Partisipasinya siswa dalam berbagai kegiatan belajar mengajar di kelas/sekolah hendaknya oleh guru dicatat dalam kartu partisipasi. kegiatan partisipasi siswa berupa diskusi, pertunjukan ketrampilan, demonstrasi terhadap sesuatu penemuan baru, serta penyelenggaraan

tugas-tugas kelompok dsb. Pencatatan ini berguna untuk pemberian bimbingan dan motivasi belajar serta untuk kepentingan evaluasi bagi guru.

**f) Buku keliling**

Kebanyakan guru disekolah dewasa ini kurang menaruh perhatian terhadap penggunaan buku keliling ini. Ada guru yang mampu membuat buku keliling ini tetapi tidak tahu untuk apa dan bagaimana memanfaatkannya. Sebagian besar guru yang gagal membimbing muridnya belajar secara efektif dan efisien di luar waktu belajar aktual adalah karena kurang dimanfaatkannya buku keliling tersebut. Buku keliling berfungsi mencatat berbagai kegiatan belajar murid di luar waktu belajar disekolah, serta kegiatan-kegiatan lainnya yang selalu dilakukan murid di rumah dan di masyarakat. Hasil pencatatan ini dapat dimanfaatkan guru dalam rangka pembimbingan selanjutnya di sekolah.

**g) Buku Catatan Harian Siswa**

Guru yang baik selamanya mempunyai catatan yang lengkap tentang keadaan muridnya. Karena ia sadari bahwa dirinya kurang mampu sebagai manusia biasa untuk mengingat seluruh peristiwa/kejadian yang dialami murid-muridnya. Kejadian sehari-hari yang dialami murid, baik positif maupun yang negative perlu dicatat pada buku catatan harian guru sebagai pelengkap tugas/kegiatan yang harus dilakukan guru setiap hari di sekolah maupun di luar sekolah.

**h) Daftar identitas murid**

Daftar ini digunakan mencatat identitas murid pada suatu kelas atau sekolah, yang berguna untuk pengisian daftar pribadi murid yang lebih bersifat kumulatif. Sedapat mungkin pencatatan ini meliputi seluruh latar belakang siswa yang bersangkutan.

**i) Buku legger**

Buku legger umumnya dikenal sebagai buku rangkuman nilai murid-murid di sekolah. Fungsinya untuk mencatat keseluruhan nilai murid dari seluruh mata pelajaran/bidang studi yang pernah diikuti siswa selama waktu tertentu. Karena dari buku legger ini pulalah seorang guru dapat memperoleh gambaran sampai sejauhmana prestasi yang dicapai seorang siswa, sekaligus sebagai bahan pertimbangan dalam penentusn kenaikan kelas.

**j) Buku rapor (Laporan pendidikan)**

Buku rapor ini berfungsi memebrikan laporan tentang keadaan pendidikan atau prestasi yang dicapai siswa dalam mengikuti program belajar dalam waktu tertentu sepanjang tahun ajaran. Rapor ini disampaikan kepada orang tua/wali murid untuk diketahui kemampuan akhir dari anaknya.

Kegiatan yang penting yang harus dilakukan dalam manajemen kesiswaan yaitu :

**1) Pencatatan siswa dalam buku induk**

- a. Buku induk merupakan kumpulan daftar nama murid sepanjang masa dari sekolah itu.
- b. Catatan dalam buku induk adalah tentang data dan identitas murid, prestasi belajar.

**2) Buku kliper**

- a. Buku ini berfungsi untuk membantu buku induk memuat data murid yang penting-penting. Pengisiannya dapat diambil dari buku induk.
- b. Kegunaannya adalah untuk memudahkan mencari data murid, apalagi belum diketahui nomor induknya. Hal ini mudah diketemukan dalam buku klipper karena nama murid disusun berdasarkan abjad.

- c. Menurut instruksi menteri pendidikan dan kebudayaan tanggal 1 mei 1974 no. 14/u/1974, tata tertib sekolah ialah ketentuan-ketentuan yang mengatur kehidupan sekolah sehari-hari dan mengandung sangsi terhadap pelanggarnya.

### 3) Tata tertib siswa

- a. Tata tertib murid adalah bagian dari tata tertib sekolah di samping tata tertib guru dan tata tertib tenaga administrasi.

### 4) Daftar presensi

- a. Daftar presensi atau daftar hadir dimaksudkan untuk mengetahui frekuensi kehadiran murid di sekolah sekaligus untuk mengontrol kerajinan belajar murid. Daftar hadir murid dapat dibuat sebagai daftar hadir bulanan atau mingguan.

### 5) Pembinaan siswa di sekolah

- a. Cara pengelompokkan siswa dalam kelas.
- b. Kenaikan kelas
- c. Pembinaan disiplin
- d. Kegiatan ekstrakurikler
- e. Menunjukkan aktivitas yang harus dilakukan kepada koordinator untuk setiap kegiatan
- f. Meminta setiap koordinator untuk menyusun program kerja yang menjadi bagian dari rencana kegiatan sekolah.
- g. Memantau pelaksanaannya.

### 6) Pemantapan program kesiswaan.

- a. Rapat koordinasi secara periodik. Misalnya koordinasi sekali dalam satu semester.
- b. Evaluasi keberhasilan program setiap akhir tahun pelajaran

Berbagai kegiatann di atas, juga merupakan bagian dari ruang lingkup manajemen kesiswaaan, sebagaimana



dikemukakan oleh Prihatin (2011) Ruang lingkup manajemen peserta didik/kesiswaaan adalah :

- a) Perencanaan peserta didik, salah satu upaya yang dilakukan dalam bagian ini adalah sensus sekolah dan penentuan jumlah peserta didik yang diterima.
- b) Penerimaan peserta Didik : kebijakan dalamn penerimaan peserta didik, sistem penerimaan peserta didik yang baru dan orientasi.
- c) Pengelompokkan peserta didik, dilakukan dengan cara menentukan; kelas, bidang studi, spessialisasi, sistem kredit, kemampuan dan minat.
- d) Kehadiran peserta didik; rekap kehadiran, faktor-faktor penyebab ketidakhadiran, dan sumber-sumber penyebab ketidakhadiran.
- e) Pembinaan disiplin peserta didik:
- f) Kenaikan kelas dan penjurusan
- g) Perpindahan peserta didik
- h) Kelulusan dan alumni
- i) Kegiatan ekstra kelas
- j) Tata laksana manajemen peserta didik
- k) Peranan kepala sekolah dalam manajemen peserta didik
- l) Mengatur layanan peserta didik, yang dilakukan dengan cara :
  - a) Layanan bimbingan akademik dan administratif, b) Layanan bimbingan dan konseling peserta didik, c) Layanan kesehatan (fisik dan mental), d) Layanan kafetaria, e) Layanan koperasi, f) Layanan perpustakaan, g) Layanan laboratorium, h) Layanan asrama, i) Layanan tran sportasi.

Menurut Bafadal (2004) Manajemen kesiswaan di Taman Kanak-Kanak/ Raudhatul Athfal mencakup : a) Perencanaan Kesiswaan, b) Pengaturan penerimaan siswa baru, c) Pengelompokkan siswa baru, d)

Pencatatan kehadiran siswa, e) Pembinaan disiplin siswa, f) Pengaturan perpindahan siswa, g) Pengaturan kelulusan siswa dan h) Pengaturan pelaksanaan program layanan khusus bagi siswa.

Seyogianya dalam pelaksanaan manajemen kesiswaan pada satuan pendidikan Raudhatul Athfal/Taman Kanak-Kanak (RA/TK) harus dilakukan dengan sistem pengaturan kesiswaaan yang dimulai dari awal masuk sekolah (RA/TK) sampai siswa tersebut tamat yang mempedomani tata kerja yang menggunakan perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Kegiatan-kegiatan manajemen tersebut juga harus menganalisis lingkungan internal dan eksternal sekolah yang menjadi budaya sekolah dengan pengembangan-pengembangan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan.

## **BAB V**

### **MANAJEMEN SARANA PRASARANA**

#### ***A. Pengertian Sarana Prasarana Pendidikan***

Faktor utama yang sangat mendukung dalam melaksanakan program kerja sekolah dengan berbagai kegiatan akademis dan partisipasi dari berbagai komponen pendidikan adalah sarana prasarana. Menjadi suatu keniscayaan bagi setiap lembaga pendidikan harus memiliki sarana prasarana, karena keberadaannya sangat mendukung untuk menjadi media dalam memudahkan pencapaian tujuan pendidikan. Manajemen sarana prasarana atau perlengkapan sekolah merupakan salah satu bagian yang sangat esensi dan menjadi kajian dari administrasi pendidikan. Untuk dapat memberikan pemahaman tentang manajemen sarana prasarana, perlu dikemukakan pengertian dari manajemen sarana prasarana tersebut.

Menurut Daryanto (2005) Secara etimologis (arti kata) prasarana berarti alat yang secara tidak langsung dapat mendukung tercapainya tujuan. Dalam pendidikan dapat di contohkan seperti: lokasi/ tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Sedangkan sarana berarti alat yang secara langsung dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Misalnya, ruang, buku, perpustakaan, laboaratorium dan sebagainya.

Sarana dan prasarana adalah perlengkapan untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan pendidikan, pengasuhan, dan perlindungan. Pengadaan sarana dan prasarana perlu disesuaikan dengan jumlah anak, kondisi sosial, budaya, dan jenis layanan PAUD. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, alat tulis dan media pembelajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas

yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun sekolah, taman belajar dan lain- lain.

Dari pengertian sarana prasarana di atas dapat dikemukakan bahwa manajemen sarana prasarana menurut Suyadi adalah pengelolaan secara efektif terhadap seluruh aset lembaga di sekolah Raudhatul Athfal. Beberapa bentuk asset sarana prasarana tersebut mencakup tanah dan bangunan Raudhatul Athfal, perangkat pembelajaran yang terdiri dari alat-alat permainan edukatif, baik indoor maupun outdoor.

Menurut Bafadal (2003) sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Dalam hubungannya dengan sarana pendidikan, ada sejumlah pakar pendidikan yang mengklasifikasikan menjadi beberapa macam sarana pendidikan yang ditinjau dari berbagai macam sudut pandang. Pertama, ditinjau dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis pakai dan sarana pendidikan yang tahan lama. Kedua, ditinjau dari bergerak tidaknya, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan yang tidak bisa bergerak. Ketiga, ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar ada dua jenis sarana pendidikan di sekolah, yaitu sarana pendidikan yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, dan sarana pendidikan yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar.

Sedangkan prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, prasarana pendidikan yang secara

langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium. Kedua, prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Beberapa contoh tentang prasarana sekolah jenis terakhir tersebut di antaranya adalah ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

Dalam prespektif yang lain dapat dikatakan bahwa manajemen sarana prasarana dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Sarana prasarana atau perlengkapan sekolah, sering juga disebut dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi: (1) sarana pendidikan; dan (2) prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana gunanya untuk mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan ini meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventaris dan penghapusan serta penataan. Hal ini diharapkan bisa menciptakan suasana sekolah yang bersih, rapi, indah dan siap pakai sehingga kegiatan pendidikan bisa berjalan optimal. Manajemen sarana dan prasarana dapat juga didefinisikan sebagai proses kerja pendayagunaan semua perlengkapan sekolah secara efektif dan efisien.

Salah satu aspek yang seyogyanya mendapat perhatian utama dari setiap administrator pendidikan adalah mengenai sarana dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan umumnya mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan, seperti: gedung, ruang belajar/kelas, alat-alat/media pendidikan, meja, kursi dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti : halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju ke sekolah.

Sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah (site, building, equipment, and furniture). Penggunaan sarana dan prasarana harus diatur, agar tercapai maksud yang diinginkan. Karena itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, punya kewajiban untuk mengatur. Dalam kondisi sarana dan prasarana yang kuantitasnya melebihi jumlah pengguna, soal penggunaan sarana dan prasarana tidaklah banyak menjadi persoalan. Oleh karena itu, pengaturan penggiliran dalam hal penggunaan haruslah dilakukan.

Penggunaan sarana dan prasarana pendidikan yang lainnya, umumnya yang berupa alat-alat elektronik hendaknya diperhatikan dengan seksama tentang petunjuk pengoperasian bagaimana yang tercantum dalam manual. Dewasa ini, petunjuk pengoperasian banyak yang berbahasa asing dan sekedar diformulasikan dengan gambar-gambar. Menerjemahkan petunjuk tersebut dengan sederhana dan langkah demi langkah, akan memudahkan kepada para pengguna untuk mengoperasikan, sebab kesalahan dalam hal pengoperasian, bisa menjadikan peralatan peralatan tersebut cepat rusak. Jika seluruh pengguna peralatan tersebut diharapkan dapat mengoperasikan

dengan benar, maka pelatihan terhadap mereka sebenarnya dapat juga dilakukan.

Agar sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dan warga sekolah lain dengan merata, maka kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada para pengguna tersebut. Supaya kepala sekolah mengetahui kadar penggunaannya, pihak-pihak yang menggunakan dan yang tidak menggunakan, sepatutnya kepala sekolah mempunyai data tentang hal tersebut. Dengan demikian kepala sekolah juga sekaligus dapat melihat kepadatan penggunaan peralatan tersebut. Dengan adanya daftar penggunaan, waktu penggunaan, dan frekuensi penggunaan, kepala sekolah juga sekaligus akan tahu jenis peralatan dengan merek apa yang lebih handal dan jenis peralatan dengan merek apa yang kurang atau tidak handal. Seperti yang kita ketahui bersama, bahwa sarana dan prasarana merupakan penunjang tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Untuk merealisasikan pendidikan yang merupakan usaha sadar dan yang bertujuan mengembangkan kepribadian dan kemampuan siswa, maka sekolah hendaknya membina potensi lahir dan batin secara maksimal. Dengan demikian sekolah merupakan salah satu tempat untuk mewujudkan pembentukan manusia Indonesia yang seutuhnya.

Aspek sarana dan prasarana pendidikan berkenaan dengan fasilitas dan kemudahan-kemudahan dalam pelaksanaan pendidikan yang tersedia. Sarana dan prasarana pendidikan masih sangat tergantung pengadaannya dari pemerintah pusat, sementara pendistribusiannya belum terjamin merata sampai ketujuannya sehingga kemandirian dan rasa turut bertanggung jawab daerah masih dirasakan kurang maksimal.

Permasalahan-permasalahan yang menyangkut fasilitas pendidikan ini, erat kaitannya dengan kondisi tanah, bangunan dan

perabot yang menjadi penunjang terlaksananya proses pendidikan. Dalam aspek tanah pendidikan, berkaitan dengan status hukum kepemilikan tanah yang menjadi tempat pendidikan, letaknya yang kurang memenuhi persyaratan lancarnya proses pendidikan (sempit, ramai, terpencil, kumuh, labil, dan lain-lain). Aspek bangunan berkenaan dengan kondisi gedung sekolah yang kurang memadai untuk lancarnya proses pendidikan (lembab, gelap, sempit, rapuh, bahkan banyak yang sudah ambruk, dan lain-lain) sampai membahayakan keselamatan.

#### **B. Prinsip-prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana**

Prinsip merupakan suatu pernyataan yang diyakini kebenarannya oleh seseorang, kemudian keyakinan ini dijadikan sebagai panduan atau pegangan untuk melakukan pekerjaan atau perbuatan. Hal ini penting untuk dimiliki oleh setiap orang dalam upaya mewujudkan harapannya. Demikian juga dalam lembaga pendidikan, sangat esensi jika kepala sekolah/madrasah/RA/TK sejatinya harus memiliki prinsip-prinsip tersebut. Sehingga apa yang diharapkannya dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Implementasi manajemen sarana prasarana diharapkan dilaksanakan secara efektif dan efisien, tentu saja dalam konteks ini perlu mempertimbangkan dan memiliki keteguhan statement sebagai pedoman dalam melaksanakan manajemen sarana prasarana tersebut. Keteguhan tersebut lebih diindentikan dengan prinsip. Menurut Syafaruddin (2005), untuk dapat melaksanakan dan mencapai tujuan manajemen sarana prasarana tersebut, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola perlengkapan pendidikan di sekolah. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah (1) prinsip pencapaian tujuan; (2) prinsip efisien; (3) prinsip administrasi; (4) prinsip kejelasan tanggung jawab; dan (5) prinsip kekohesifan. Apabila kelima prinsip



tersebut diterapkan, manajemen perlengkapan sekolah bisa menyokong tercapainya tujuan pendidikan.

Dari kelima prinsip Manajemen Perlengkapan Sekolah tersebut, bahwa untuk mencapai tujuan didalam Manajemen Perlengkapan Sekolah salah satu caranya dengan melaksanakan prinsip-prinsip dari Manajemen Perlengkapan Sekolah, dimana dimulai dengan prinsip pencapaian tujuan sampai pada prinsip kekohesipan.

### **1. Prinsip Pencapaian Tujuan**

Pada prinsipnya manajemen sarana prasarana sekolah/madrasah/RA/TK dilakukan dengan maksud agar semua fasilitas sekolah dalam keadaan kondisi siap pakai sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan. Oleh sebab itu, manajemen sarana prasarana sekolah/madrasah/RA/TK dapat dikatakan berhasil jika fasilitas sekolah itu selalu siap pakai setiap saat, pada setiap ada seorang personel sekolah akan menggunakannya.

### **2. Prinsip Efisiensi**

Dengan prinsip ini semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga bisa memperoleh fasilitas yang berkualitas baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip ini berarti ini pemakaian fasilitas sekolah hendaknya dilakukan dengan mengurangi pemborosan. Maka dari itu, pemeliharaan perlengkapan sekolah hendaknya harus sesuai dengan prosedur teknis pemeliharaannya.

### **3. Prinsip Adminitrasi**

Dalam peraturan pemerintah indonesia banyak yang mengatur tentang sarana dan prasarana pendidikan. Sebagai contohnya adalah peraturan tentang inventarisasi dan penghapusan perlengkapan milik negara. Dengan prinsip adminitrasi berarti semua perilaku pengelolaan perlengkapan pendidikan sekolah hendaknya dilakukan dengan peraturan yang telah ada di dalam undang-undang, peraturan, intruksi

dan pedoman yang telah ditentukan oleh pemerintah. Sebagai upaya penerapan, sebaiknya mengetahui peraturan mengenai pemeliharaan perlengkapan sesuai dengan yang telah ditentukan.

#### **4. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab**

Di Indonesia tidak sedikit lembaga yang maju dan besar. Oleh karena besar, maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan sangat banyak dan dalam pemeliharanya melibatkan banyak orang. Bilaman hal itu terjadi maka perlu adanya penggorganisasian kerja pengelolaan perlengkapan pendidikan. Semua tugas mengenai penggorganisasian harus jelas.

#### **5. Prinsip Kekohesian**

Prinsip ini menjelaskan manajemen perlengkapan pendidikan di sekolah hendaknya di realisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Oleh k karena itu, walaupun semua orang dilibatkan hendaknya dalam pengelolaannya telah memiliki tugas masing-masing dalam mengelolanya, namun antara yang satu dengan yang lain juga harus selalu bekerja sama.

#### **C. Jenis-Jenis Sarana dan Prasarana**

Menurut bafadal (2004) Ada beberapa istilah teknis dalam kajian manajemen perlengkapan sekolah, seperti barang, tanah, bangunan gedung, pembangunan, bangunan sekolah, lingkungan sekolah, peruntukan, tapak sekolah, ruang belajar atau kelas, ruang kantor, ruang penunjang, ruang kediaman, struktur bangunan, dan kontruksi bangunan.

1. **Barang**, adalah semua benda yang bergerak maupun yang tidak bergerak, berwujud kestuan atau bagian-bagian yang dapat dinilai, dihitung, diukur, ditimbang, yang berupa milik negara/daerah, yang beradar di sekolah dasar dan dikuasai serta menjadi tanggung jawab sekolah dasar tersebut.

2. **Tanah**, adalah tempat didirikannya bangunan gedung sekolah dasar, dan tanah yang diguakan oleh sekolah tersebut untuk kegiatan tersebut.
3. **Bangunan gedung**, adalah banguna yang berada dilingkungan sekolah dasar yang direncanakan baik untuk tempat tinggal maupun bukan tempat tinggal.
4. **Pembangunan**, adalah pengadaan bangun-bangunan pemerintah/swasta
5. **Bangunan sekolah**, adalaha banguna sekolah yang direncanakan dan berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.
6. **Lingkungan sekolah**, adalah daerah yang di dalamnya ada tapak sekolah.
7. **Peruntukkan**, ialah suatu pembagian wilayah dalam kota/daerah yang disediakan untuk melaksanakan kegiatan tertentu, misalnya, peruntukan pendidikan, perumahan, pertokoan, perkantoran, atau industri.
8. **Tapak sekolah** ialah sebidang tanah yang di atasnya terdapat sekelompok bangunan yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dengan prasarana dan fasilitas pendukungnya.
9. **Ruang belajar** ialah ruangan yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar, baik teori maupun praktik.
10. **Ruang kantor** ialah ruangan yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan adminitrasi sekolah.
11. **Ruang pengunjung** ialah ruang untuk melengkapi terlaksananya kegiatan sekolah
12. **Rumah kediaman** ialah bangunan yang direncanakan dan digunakan sebagai tempat tinggal seorang atau satu keluarga, dalam hal ini kepala sekolah, guru, pegawai, dan pejaga sekolah

13. **Struktur bangunan** ialah susunan komponen-komponen bangunan yang terpadu sehingga bangunan itu dapat berdiri dengan kuat dan aman
14. **Kontruksi bangunan** ialah sistem merangkai/merakit elemen-elemen dan komponen-komponen bangunan sehingga memenuhi kekokohan dan keindahan bangunan.

#### **D. Persyaratan Sarana dan Prasarana RA/TK**

Dalam undang-undangan RI No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS, pada BAB XII tentang Sarana dan Prasarana pendidikan, pasal 45 (ayat 1) dijelaskan bahwa : setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana untuk memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik.

Menurut Bafadal dalam konteks manajemen sekolah/madrasah, terdapat beberapa tradisi yang salah dalam menyikapi kelengkapan sarana/prasarana. Sehingga prinsip *syndrome minimalis* ini adalah sikap yang cenderung memadakan apa adanya tanpa ada upaya untuk melengkapi sarana dan prasarana secara utuh dan menyeluruh sesuai dengan kebutuhan. Akibatnya prinsip “tidak ada rotan akarpun jadi”, menjadi terbiasa dan menjadi “tradisi” berkelanjutan di lembaga pendidikan sekolah/madrasah.

Tradisi ini tentu saja bukanlah sesuatu yang positif, walaupun dalam hal-hal tertentu tradisi seperti itu harus juga dijalankan jika memang lembaga sekolah/madrasah memang bermasalah dengan kelengkapan sarana dan prasarananya. Hanya saja, sebuah sekolah/madrasah akan menjadi lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tata kelola organisasinya, jika memiliki sarana dan prasarana yang memadai.

Dalam Juknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dinyatakan bahwa persyaratan sarana prasarana untuk satuan Pendidikan Anak Usia Dini (RA/TK) adalah :

1. Luas lahan sekurang-kurangnya 300 m<sup>2</sup>.
2. Memiliki ruang bermain/ruang belajar dengan rasio sekurang-kurangnya 3 m<sup>2</sup> per anak, baik di dalam ataupun di luar ruangan.
3. Memiliki ruang kepala sekolah, guru, layanan kesehatan/UKS, toilet dengan air bersih, dan ruang lainnya yang relevan dengan kebutuhan kegiatan anak.
4. Memiliki perabot, alat peragadan alat permainan di luar dan di dalam ruangan.
5. Memiliki tempat untuk memajang hasil karya anak yang ditata sejajar dengan pandangan anak, leluasa, tidak terlalu penuh dengan alat permainan (masih ada ruang kosong untuk gerak anak)
6. Penataan ruangan sesuai fungsinya, berikut perabot yang bersih dan terawat
7. Bangunan gedung, sekurang-kurangnya memiliki:

No	Jenis Ruang	Jumlah Ruang	Ukuran Ruang	Luas Seluruhnya
1	Ruang kelas	2	8 x 8 m <sup>2</sup>	64 m <sup>2</sup>
2	Ruang kantor/kepala TK	1	3 x 4 m <sup>2</sup>	12 m <sup>2</sup>
3	Ruang dapur	1	3 x 3 m <sup>2</sup>	9 m <sup>2</sup>

4	Gudang	1	3 x 3m <sup>2</sup>	9 m <sup>2</sup>
5	Kamar mandi/WC guru	1	2 x 2m <sup>2</sup>	4 m <sup>2</sup>
6	Kamar mandi/WC anak	1	2 x 2m <sup>2</sup>	4 m <sup>2</sup>
7	Ruang guru	1	4 x 4 m <sup>2</sup>	16 m <sup>2</sup>
8	Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)	1	3 x 3 m <sup>2</sup>	9 m <sup>2</sup>

#### E. Tujuan Manajemen Sarana Prasarana

Sarana pendidikan adalah fasilitas-fasilitas yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar agar tujuan pembelajaran tercapai. Sedangkan prasarana pendidikan merupakan segala sesuatu yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan. Secara umum, tujuan manajemen perlengkapan sekolah adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Secara rinci, tujuannya adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan saksama. Dengan perkataan ini, melalui manajemen perlengkapan pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara efektif dan efisien.

3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukannya oleh semua personel sekolah.

Alat pendidikan didalam islam adalah segala sesuatu yang dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Secara sederhana alat pendidikan dipahami bahwa alat yang terkait dengan perlengkapan dalam pelaksanaan pendidikan. Disekolah misalnya, alat pendidikan dapat berupa buku test, alat peraga, alat klasikal diantaranya: *white board, over head projector, papan tulis, kapur tulis, gambar-gambar, lacer Compact Disk (LCD)*. Demikian pula keberadaan perpustakaan dan laboratorium berfungsi sebagai pendukung proses pembelajaran dan pendidikan.

#### **F. Proses Manajemen Sarana Prasarana Madrasah/Sekolah/RA/TK**

Manajemen perlengkapan sekolah merupakan suatu proses pendayagunaan yang sasarannya adalah perlengkapan pendidikan, seperti perlengkapan kantor, perlengkapan perpustakaan, media pengajaran, dan perlengkapan lainnya. *Pemakaian sarana dan prasarana di sekolah sudah menjadi tanggungjawab bagi semua pihak sekolah, sehingga jika ada sarana dan prasarana yang rusak harus ditangani dan diperbaiki oleh seluruh warga sekolah. Hambatan yang paling sering muncul dalam pemakaian sarana dan prasarana sekolah adalah tidak lengkapnya sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah ini, sehingga sekolah tidak bisa memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang seharusnya dimiliki sekolah-sekolah pada umumnya. Untuk mengatasi hal ini sekolah berusaha untuk menggunakan sarana dan prasarana yang ada agar tidak tertinggal jauh dari sekolah-sekolah lain walaupun itu merupakan hal yang sangat sulit untuk diwujudkan.*

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah berkaitan erat dengan aktifitas-aktifitas pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi serta penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya suatu proses dan

keahlian didalam mengelolanya. Dan tindakan yang prefentif yang tepat akan sangat berguna bagi instansi terkait. Proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan akan dibahas disini berkaitan erat dengan: 1) Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan 2) pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, 3) Penditribusian sarana dan prasarna pendidikan, 4) inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan, 5) Pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, 6) Penghapusan sarana dan prasarana sekolah. Manajemen sarana prasarana merupakan kegiatan pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan alat yang digunakan untuk menunjang pencapaian tujuan yang ditetapkan.

1. Cara merencanakan kebutuhan sarana pelajaran adalah ;
  - a. Rencanakan kebutuhan baku, alat pratik dan alat laboratorium berdasarkan kurikulum yang berlaku dengan memperhatikan jumlah siswa.
  - b. Diskusikan jenis alat yang harsu dibeli dan yang dapat dikembangkan sendiri.
  - c. Lakukan skala prioritas pada saat pengadaan
  - d. Catat fasilitas yang ada dipustaka dengan cermat, apa yang sudah ada dan apa yang belum/perlu diadakan.
  - e. Tenukan penanggungjawab penggunaan alat laboratorium dan diperpustakaan.
  - f. Susun kebutuhan alat peraga menurut jenisnya dengan memperhatikan jumlah siswa.
  - g. Susun dan tentukan kebutuhan media pengajaran.
2. Cara merencanakan kebutuhan prasarana pendidikan;
  - a. Tetapkan kebutuhan prasarana
  - b. Tetapkan skala prioritas
  - c. Masukkan kebutuhan prasarana dalam RAPBS
  - d. Lakukan pencatatan prasarana sekolah secara tertib da akurat.



3. Cara pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;

- a. Susun jadwal pemanfaatan sarana sesuai dengan peruntukan masing-masing sarana prasarana.
- b. Tunjukkan penanggungjawab untuk masing-masing peralatan
- c. Tunjukkan petugas tata usaha sekolah sebagai penanggungjawab keamanan dan kebersihan prasarana.
- d. Tentukan alat yang dibutuhkan untuk perawatan dan kebersihan sarana prasaana.

**1. Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Kegiatan-kegiatan seperti analisis dan penyusunan kebutuhan, pembelian, penerimaan perlengkapan sekolah yang pada dasarnya dilakukan oleh pengelolaan perlengkapan pendidikan sebagai perencanaan pengadaan perlengkapan.

Dalam kegiatan manajemen/ administrasi/ mengelola yang baik tentu diawali dengan perencanaan (*planning*) yang baik dan ditentukan dari awal kegiatan agar apa yang akan dicapai pasti jelas tujuannya dan menghindari dari kesalahan juga kegagalan yang berarti akan terjadi. Ditinjau dari arti katanya, menurut Syafaruddin (2009) *perencanaan* adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, *perencanaan perlengkapan pendidikan* dapat didefinisikan sebagai suatu proses memikirkan dan menetapkan program pengadaan fasilitas sekolah. Baik yang berbentuk sarana maupun prasarana pendidikan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Ari (1996) mengutip pendapat dari L. Gulick Urwick pakar administrasi Negara di Amerika Serikat mengemukakan ada tujuh kegiatan dalam administrasi/manajemen, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (penyusunan staf), *Directing*

(pengarahan), *Coordinating* (pengkoordinasian), *Recording* (pencatatan), *Budgeting* (penyusunan anggaran).

Bafadal (2004) mengutip dari Boeni Soekarno, langkah-langkah perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan pendidikan yang diajukan oleh setiap unit kerja dan atau menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.
2. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk priode tertentu.
3. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang telah tersedia.
4. Memadukan rencana kebutuhsn dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia.
5. Memadukan rencana kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia, maka perlu diadakan seleksi lagi dengan melihat skala prioritas.
6. Penetapan rencana terakhir.
7. Pelaksanaan rencana kerja dibidang sarana dan prasarana, yaitu:
  - a. Sekolah/madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
  - b. Prrogram sarana dan prasarana mengacu kepada Standar Sarana dan Prasarana dalam hal:
    - 1) Merencanakan, memenuhi pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan;
    - 2) Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
    - 3) Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
    - 4) Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan mempehatikan kesehatan dan keamanan lingkungan;

- c. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
- d. Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah:
  - 1) Direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu Standar Sarana dan Prasarana;
  - 2) Dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung, laboratorium serta pengembangannya.
- e. Pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah perlu:
  - 1) Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
  - 2) Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik;
  - 3) Membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
  - 4) Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal;
  - 5) Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah/madrasah lain baik negeri maupun swasta;
- f. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.
- g. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dan mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana.

Agar prinsip-prinsip tersebut terpenuhi, semua pihak yang terlibat atau ditunjuk sebagai panitia perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah perlu mengetahui dan mempertimbangkan program pendidikan, perlengkapan yang sudah dimiliki, dana yang tersedia dan harga pasar.

Dalam hubungannya dengan program pendidikan yang perlu diperhatikan adalah organisasi kurikulum sekolah, metode pengajaran, media pengajaran yang diperlukan.

## **2. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Menurut Usman (2010) Pengadaan perlengkapan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya merealisasikan rencana pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pengadaan perlengkapan sekolah harus dilakukan sendiri oleh sekolah, baik dengan menggunakan dana bantuan dari pemerintah maupun dana dari sekolah sendiri. Artinya, dalam rangka MPBS atau MBS semua bentuk penyerahan perlengkapan pemerintah ke sekolah harus diubah dari bentuk pemberian dana kedalam bentuk *block grand* kepala sekolah, kemudian kepala sekolah bersama guru dan, bila perlengkapan yang dibutuhkan secara efektif dan efisien. Dalam kaitan hal ini pengadaan sarana prasarana menurut Usman (2010), ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh pengelolaan perlengkapan untuk mendapatkan perlengkapan yang dibutuhkan sekolah, antara lain dengan cara membeli, mendapatkan hadiah atau sumbangan, tukar-menukar, dan meminjam.

## **3. Pendistribusian Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang itu. Menurut Bafadal (2004) dalam proses manajemen sarana prasarana, ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu ketepatan barang yang disampaikan, baik jumlah maupun jenisnya; ketepatan sasaran penyimpanannya, dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Dalam rangka itu, paling tidak ada tiga langkah yang sebaiknya ditempuh oleh bagian penanggung jawab penyimpanan atau

penyaluran, yaitu (1) penyusunan alokasi barang; (2) pengiriman barang; dan (3) penyerahan barang.

Dalam penyusunan alokasi ini, ada empat hal yang harus diperhatikan dan ditetapkan.

- a. Penerimaan barang, yaitu orang yang menerima barang dan sekaligus mempertanggung jawabkannya sesuai dengan daftar barang yang diterima. Identitas orang yang menerima barang harus jelas. Identitasnya meliputi: (1) nama lengkap; (2) jabatan resmi di sekolah tersebut; (3) nomor induk pegawai; (4) alamat penerima.
- b. Waktu penyaluran barang. Waktu penyaluran harus disesuaikan dengan kebutuhan barang tersebut, terutama yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Selain itu, penyaluran perlengkapan tergantung pada jenisnya. Untuk barang yang habis, seperti kapur tulis, harus dapat dengan mudah disalurkan ke kelas-kelas sehingga tidak menghambat jalannya aktivitas pendidikan. Sementara untuk barang-barang yang tidak habis dipakai dapat disalurkan berdasarkan pertimbangan terhadap keberadaan barang yang tersedia. Apabila ada yang bagian-bagian tertentu kurang dapat difungsikan lagi, perlu ada pengantiannya, dan segera mendapatkan penyaluran barang-barang yang habis dipakai lebih berrifat sewaktu-waktu bila diperlukan.
- c. Jenis barang yang akan disalurkan kepada pemakai. Untuk mempermudah pengelolaan perlengkapan di sekolah ada beberapa cara dalam membedakan jenis perlengkapan yang ada di sekolah, misalnya, dengan melihat penggunaan barang tersebut.
- d. Jumlah barang yang akan didistribusikan. Dalam pendistribusian, agar keadaan barang sudah disalurkan dapat diketahui dengan pasti dapat dikontrol, perlu ada ketegasan jumlah barang yang disalurkan.

#### **4. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Salah satu kegiatan dalam kegiatan pengelolaan perlengkapan pendidikan di sekolah adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh sekolah. Lazimnya, kegiatan pencatatan semua perlengkapan itu disebut dengan istilah inventarisasi perlengkapan pendidikan. Menurut keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep. 225/MK/4/1971 barang milik negara adalah berupa semua yang berasal atau di beli dengan dana yang bersumber, baik secara keseluruhan atau sebagainya, dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) atau dana lainnya yang barang-barangnya dibawah pengawasan pemerintah, baik pusat, provinsi, maupun daerah otonomi, baik yang berada didalam negeri.

Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan disekolah meliputi:

- a. Pencatatan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan didalam buku penerimaan barang, buku nventarisasi, buku (kartu) stok barang.
- b. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventarisasi.
- c. Semua perlengkapan pendidikan disekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan.

Melalui inventarisasi perlengkapan pendidikan diharapkan akan tercipta ketertiban adminitrasi barang, penghematan keuangan, mempermudah dalam pemeliharaan dan pengawasan. Inventarisasi juga mampu menyediakan data dan informasi untuk perencanaan.

#### **5. Pengawasan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Idealnya semua perlengkapan pendidikan di sekolah, seperti perabotan dan peralatan kantor, serta media pengajaran selalu dalam kondisi siap pakai jika setiap saat diperlukan. Dengan hal tersebut bahwa

diperlukannya pengawasan dan pemeliharaan terhadap perlengkapan pendidikan di sekolah.

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi. Berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, perlu adanya control baik dalam pemeliharaan atau pemberdayaan.

Pengawasan (control) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha yang di tempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembekalan di sekolah.

Pengawasan terhadap sarana dan prasarana yang diinginkan dalam sekolah harus bermuara kepada tujuan yang ditetapkan oleh sebab itu efektifitas dan efisiensi sangat dibutuhkan. Karenanya efisiensi dan efektifitas selalu menjadi ukuran untuk melakukan pengawasan. Dalam kaitan ini, efisiensi termasuk yang ditekankan dalam pendayagunaan sumber daya yang ada sebagaimana ditekankan dalam islam. Allah SWT melarang tindakan boros, sebab pemborosan sumber daya perbuatan setan.

Tujuan pemeliharaan sarana dan prasarana agar kekayaan yang besar nilainya itu memperoleh pengamanan yang baik. Pengamanan yang baik hendaknya menyeluruh, yaitu pengamanan perencanaan, pengadaan, pendayagunaan dan penghapusan. Agar gedung sekolah selalu bersih, indah, menarik dan nyaman bagi setiap insan maka perlu diperhatikan tata aturan dalam pemeliharaan dan pengawasan.

Menurut bafadal (2004) Dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah jika ditinjau dari sifat maupun waktunya terhadap beberapa macam, yaitu : 1). Ditinjau dari sifatnya , yaitu : pemeliharaan yang bersifat pengesekan, pencegahan, perbaikan ringan dan perbaikan berat, 2). Ditinjau dari waktu pemeliharaannya, yaitu : pemeliharaan

sehari-hari (membersihkan ruang dan perlengkapannya), dan pemeliharaan berkala seperti pengecatan dinding, pemeriksaan bangku, genteng, dan perabotan lainnya.

## **6. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan di sekolah**

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan meniadakan perlengkapan milik lembaga (bisa juga milik negara) dari daftar inventaris dengan cara berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Bedasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, BAB I Pasal 1 (ayat 14) menerangkan bahwa penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik negara/ daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/ atau kuasa penguasaan barang dan/ atau pengelola barang dari tanggung jawab administrasi dan fisik barang yang ada dalam penguasaannya. Dijelaskan juga pada BAB IX PENGHAUPSAN Pasal 44 (ayat 1), yaitu: penghapusan barang milik negara/ daerah dimaksud: a). Tidak dapat digunakan, tidak dapat dimanfaatkan, dan tidak dapat dipertahankan; atau, b). Alasan lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2006, *Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*, h. 2 & 14 dijelaskan Syarat-syarat penghapusan sebagai berikut:

- a. Dalam keadaan barang yang rusak berat sehingga tidak dimanfaatkan lagi
- b. Tidak sesuai dengan kebutuhan,
- c. Kuno, yang penggunaannya tidak sesuai lagi
- d. Terkenal larangan
- e. Mengalami penyusutan di luar kekuasaan pengurusan barang
- f. Yang biaya pemeliharaannya tidak seimbang dengan kegunaannya



- g. Berlebihan, yang tidak digunakan lagi
- h. Dicuri
- i. Diselewengkan, dan
- j. Terbakar atau musnah akibat adanya bencana alam.

Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, langkah-langkah penghapusan perlengkapan pendidikan di sekolah, adalah sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah (bisa dengan menunjuk seseorang) mengelompokkan perlengkapan yang akan dihapus dan meletakkannya di tempat yang aman namun tetap di dalam lokasi sekolah.
- b. Menginventarisasikan perlengkapan yang akan dihapus tersebut dengan cara mencatat jenis, jumlah, dan tahun pembuatan perlengkapan.
- c. Kepala sekolah mengajukan usulan penghapusan barang dan pembentukan panitia penghapusan, yang dilampiri dengan data barang yang rusak (yang akan dihapusnya) ke kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota/Kabupaten atau kementerian agama.
- d. Setelah SK penghapusan dari Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota/Kabupaten atau kementerian agama terbit, selanjutnya panitia penghapusan segera bertugas, yaitu memeriksa kembali barang yang telah rusak berat, biasanya membuat Berita Acara Pemeriksaan.
- e. Begitu selesai melakukan pemeriksaan, panitia mengusulkan penghapusan barang-barang yang terdaftar di dalam Berita Acara Pemeriksaan. Dalam rangka itu, perlu adanya pengantar dari kepala sekolahnya. Usulan itu lalu diteruskan ke Kantor pusat Jakarta.

Akhirnya begitu surat keputusan penghapusan dari Jakarta datang, bisa segera dilakukan penghapusan terhadap barang-barang tersebut. Ada dua kemungkinan melalui lelang, yang berhak melelang adalah kantor lelang tersebut. Sedangkan hasilnya menjadi milik negara



## **BAB VI**

### **MANAJEMEN KEUANGAN**

#### **A. Pengertian Manajemen Keuangan**

Sebagai sebuah system, RA/TK memiliki beberapa komponen. Salah satu komponennya adalah uang. Uang merupakan komponen yang ikut menentukan keberhasilan program pendidikan RA/TK. Dengan adanya uang, semua penyelenggaraan pendidikan di RA/TK dapat di biayai. Karena demikian pentingnya, RA/TK perlu secara terus menerus mencari sumber-sumber keuangan sehingga diperoleh dana yang sebanyak-banyaknya untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan. Begitu RA/TK mendapat uang, lalu uang tersebut harus dimanfaatkan seefisien mungkin dan dikelola secara tertib dapat bertanggung jawab. Dalam rangka itu, RA/TK memerlukan adanya manajemen keuangan transparan.

Manajemen keuangan RA/TK harus dilakukan sebaik-baiknya, yaitu sesuai dengan prinsip-prinsip dan melalui prosedur yang benar. Tanpa manajemen yang baik, jangan diharapkan semua uang yang dimiliki RA/TK dapat di dayagunakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen keuangan di RA/TK perlu mendapatkan perhatian khusus dari kepala dan guru RA/TK.

Menurut Bafadal (2012) manajemen keuangan merupakan salah satu gugusan substansi administrasi pendidikan. Manajemen keuangan adalah salah satu bidang garapan administrasi pendidikan yang secara khusus menangani tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang dimiliki dan digunakan dalam lembaga pendidikan. Demikian juga dengan pendapat Kardiman dan Jusuf Manajemen keuangan adalah salah satu bidang manajemen pendidikan yang secara khusus menangani tugas – tugas yang berkaitan dengan pengelolaan

keuangan yang dimiliki dan digunakan dalam lembaga pendidikan. Penggunaan uang ditaman kanak - kanak harus dapat dipertanggungjawabkan demi memperlancar pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut para pakar administrasi pendidikan, manajemen keuangan pendidikan dapat diartikan sabagai keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efektif , efisien, dan dapat dipertanggung jawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan. Berdasarkan pengertian yang sangat sederhana tersebut, ada dua hal yang perlu digaris bawahi berkaitan dengan manajemen keuangan di RA/TK.

- 1) Manajemen keuangan itu merupakan keseluruhan proses upaya memperoleh dan mendayagunaan semua dana. Dengan demikian paling, paling tidak ada dua kegiatan besar dalam manajemen keuangan di RA/TK. *Pertama*, mencari sebanyak mungkin sumber-sumber keuangan tersebut. *Kedua*, menggunakan semua dana yang tersedia atau diperoleh semata-mata untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan di RA/TK.
- 2) Penggunaan semua dana RA/TK harus efektif dan efisien. Selaian itu, penggunaan semua dana RA/TK harus tertib dan mudah dipertanggung jawabkan kepada semua pihak yang terkait.

Manajemen keuangan adalah salah satu bidang garapan manajemen pendidikan yang secara khusus mengenai tugas-tugas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang dimiliki dan digunakan didalam lembaga pendidikan. Manajemen keuangan pendidikan dapat di defisinikan sebagai keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efektif, efisien dan dapat di pertanggungjawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan.

Manajemen Keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kegiatan sekolah untuk merencanakan, memperoleh, menggunakan dan mempertanggungjawabkan keuangan sekolah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Di antara Cara yang dapat dilakukan dalam manajemen keuangan adalah :

- a. Susun perencanaan untuk masing-masing program.
- b. Tentukan keperluan dana untuk setiap kegiatan
- c. Catat sumber-sumber pembiayaan sekolah
- d. Susun RAPBS
- e. Gunakan format RAPBS yang ada
- f. Ajukan proposal dan RAPBS ke instansi terkait/komite sekolah/masyarakat dan yang lainnya.
- g. Tentukan bendahara, pengawas yang bertanggungjawab.
- h. Tentukan mekanisme pengeluaran keuangan sekolah.
- i. Gunakan keuangan sekolah sesuai dengan RAPBS.
- j. Catat secara tertib dan cermat pendapatan dan pengeluaran sekolah.
- k. Lakukan pembinaan staf untuk melakukan perbikan.
- l. Pemeriksaan kas dilakukan secara periodik terhadap posisi kas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

## **B. Fungsi dan Tujuan Manajemen Keuangan**

Menurut Sagala (2010) Fungsi manajemen keuangan RA/TK yaitu memungsikan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana anggaran, mengelola RA/TK berdasarkan rencana dan anggaran tersebut untuk berpartisipasi mengelola RA/TK. Fungsi-fungsi manajemen keuangan tersebut adalah :

1. **Perencanaan Keuangan.** Membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
2. **Penganggaran Keuangan.** Tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
3. **Pengelolaan Keuangan,** Menggunakan dan perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
4. **Pencarian Keuangan.** Mencari dan mengeksploitasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
5. **Penyimpanan Keuangan,** Mengumpulkan dan perusahaan serta menyimpan dan tersebut dengan aman.
6. **Pengendalian Keuangan.** Melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
7. **Pemeriksaan Keuangan.** Melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjerja di penyimpanan.

Fungsi manajemen keuangan di atas merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen secara teoretis yang dikembangkan oleh para ahli manajemen. Esensinya implementasi dan sistem manajemennya diharuskan untuk kondisional dan relevan dengan situasi dan konten yang dibutuhkan dalam upaya pencapaian nilai efektivitas dan efisiensi. Pemahaman yang selalu hadir dalam manajemen itu didasarkan kepada konsep *Planing, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (POAC). Namun jika ditelusuri lebih dalam fungsi manajemen itu tidak hanya ada pada ruang lingkup itu saja. Masih banyak yang dikemukakan oleh para ahli misalnya ada aktivitas, *planning, organizing, staffing, budgeting, implementing, controlling, reporting* dan *evaluating*. Bahkan ada yang lebih sederhana tetapi dalam implementasinya cukup representatif dari ruang lingkup fungsi manajemen yang lebih luas yaitu *Planning, Implementing* dan *evaluating* (PIE). Sederhana kelihatannya fungsi manajemen tersebut, namun jika dilaksanakan dengan berpedoman pada prinsip manajemen sesederhana apapun konsep manajemen itu akan dapat memberikan kontribusi perubahan yang berarti bagi organisasi tersebut.

Tujuan manajemen keuangan di lembaga pendidikan adalah untuk mengatur sedemikian rupa sehingga semua upaya pemerolehan dana dari berbagai sumber dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya, semua upaya pemerolehan dana dapat berhasil. Sumber dana yang dimaksud disini antara lain berasal dari pemerintah ( Departemen Pendidikan Nasional atau Kantor Dinas Pendidikan Nasional baik ditingkat provinsi, kabupaten, maupun kota), yayasan atau pihak-pihak lainnya. Selain itu, tujuan pelaksanaan manajemen keuangan di lembaga pendidikan itu adalah untuk mengatur semua pemanfaatan dana yang tersedia atau diperoleh dari semua sumber. Dengan pengaturan yang sebaik-baiknya diharapkan semua dana yang ada dan tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, tertib dan dapat dipertanggung jawabkan berdasarkan peraturan perundang-undang yang berlaku.

Untuk itu **tujuan manajemen keuangan** adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Selain itu yang juga menjadi tujuan dari manajemen keuangan adalah

1. Menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali.

2. Memelihara aset agar peraturan –peraturan serta praktik penerimaan ,pencatatan,dan pengeluaran uang diketahui dan di laksanakan.

### **C. Prinsip manajmen keuangan pendidikan**

Berdasarkan Undang-undag No 20 Tahun 2003 Pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Adapun penekanan prinsip efektifitas tersebut:

1. Transparansi adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan.
2. Akuntabilitas di dalam manajmen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat di pertanggung jawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah di tetapkan.
3. Efektivitas manajmen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas jika kegiatan yang di lakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan.
4. Efisiensi yaitu perbandingan yang terbaik antara masukan dan keluaran atau antara daya dan hasil.

Manajemen keuangan sekolah adalah proses bagaimana pengelolaan keuangan sekolah untuk pencapaian efisiensi dan efektivitas, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya. Untuk itu peran dari manajer pendidikan yaitu kepala sekolah sebagai seorang pengelola keuangan otorisator untuk memerintahkan pembayaran uang dan sekaligus berfungsi sebagai



ordonatur untuk melakukan pengawasan keuangan sekolah sangat berarti dalam pengembangan kemajuan pendidikan disekolahnya

Dalam Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

### **1. Transparansi**

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu.

Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.

## 2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya **transparansi** para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) adanya **standar kinerja** di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya **partisipasi** untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat

## 3. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka

mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **4. Efisiensi**

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. *Efficiency "characterized by quantitative outputs"* (Garner, 2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

a. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

b. Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

1. Sumber dana pendidikan di TK tidak sedikit, tidak hanya dari pemerintah atau yayasan yang menaunginya.
2. Dana pendidikan yang tersedia harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien.
3. Semua manajemen keuangan di TK hendaknya didasarkan pada peraturan perundang – undangan keuangan yang berlaku sehingga dapat dipertanggungjawabkan.
4. Pelaksanaan manajemen keuangan di TK merupakan tanggung jawab kepala taman kanak – kanak.

Ada beberapa prinsip yang perlu di pegang teguh dalam manajemen keuangan di RA/TK, yaitu sebagai berikut :

- 1) Sumber dan pendidikan di RA/TK tidak sedikit, tidak hanya dari pemerintahan atau yayasan yang menaungi. RA/TK kanak-kanak bisa secara kreatif mencari sumber-sumber dana pendidikan dalam rangka eksistensi sebagai lembaga

pendidikan prasekolah. Namun, dalam upaya memperoleh dan pendidikan dari berbagai sumber dana, hendaknya RA/TK mencari dana yang tidak mengikat lembaga atau taman kanak-kanak itu sendiri.

- 2) Dan pendidikan yang tersedia atau ada harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Efektif berarti semua dana yang ada digunakan semata-mata untuk pendidikan RA/TK, sedangkan efisien berarti dana yang tersedia, berapapun banyaknya, harus digunakan sehemat mungkin agar memenuhi prinsip tersebut, dianjurkan agar setiap pendayagunaan dana selalu di dahului dengan kegiatan perencanaan anggaran.
- 3) Semua manajemen keuangan di RA/TK hendaknya di dasarkan pada peraturan perundang-undang keuangan yang berlaku sehingga dapat di pertanggung jawabkan.
- 4) Pelaksanaan manajemen keuangan di RA/TK merupakan tanggung jawab kepala RA/TK. Namun, pelaksanaannya dapat melibatkan guru-gurunya. Penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja RA/TK, misalnya, merupakan tanggung jawab kepala RA/TK. Namun, kepala RA/TK dapat mengajar guru-guru dan pesurunya dalam rapat penyusunan anggaran untuk menyusun anggaran pendapatan dan belanja lembaga.

#### **D. Sumber Keuangan sekolah**

Biasanya sumber dana yang di dapat yakni dari:

1. Dana dari Pemerintah
2. Dana dari orang Tua Siswa
3. Dana dari masyarakat
4. Dana dari alumni
5. Dana dari peserta Kegiatan

#### 6. Dana dari kegiatan wirausaha sekolah

Fakta empirik menunjukkan bahwa tidak semua sekolah (RA/TK) memiliki ke enam sumber di atas tetapi sekolah memiliki sumber dana dari orang tua siswa yang berupa iuran SPP tiap bulannya, dari uang pendaftaran, kegiatan wisuda dan kegiatan lainnya, Selain itu sumber juga di dapat dari donatur tetap yang selalu siap membantu memenuhi kebutuhan khususnya yang berkaitan dengan pembangunan sekolah.

#### **E. Kegiatan Manajemen Keuangan di Taman Kanak-Kanak**

Kegiatan sekolah untuk merencanakan, memperoleh, menggunakan dan mempertanggungjawabkan keuangan sekolah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Cara yang dapat dilakukan dalam manajemen keuangan di Raudhatul Athfal/Taman Kanak-Kanak (RA/TK) adalah :

- 1) Susun perencanaan untuk masing-masing program.
- 2) Tentukan keperluan dana untuk setiap kegiatan
- 3) Catat sumber-sumber pembiayaan sekolah
- 4) Susun RAPBS
- 5) Gunakan format RAPBS yang ada
- 6) Ajukan proposal dan RAPBS ke instansi terkait/komite sekolah/masyarakat dan yang lainnya.
- 7) Tentukan bendahara, pengawas yang bertanggungjawab.
- 8) Tentukan mekanisme pengeluaran keuangan sekolah.
- 9) Gunakan keuangan sekolah sesuai dengan RAPBS.
- 10) Catat secara tertib dan cermat pendapatan dan pengeluaran sekolah.
- 11) Lakukan pembinaan staf untuk melakukan perbaikan.
- 12) Pemeriksaan kas dilakukan secara periodik terhadap posisi kas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pada umumnya kegiatan manajemen keuangan mencakup ; perencanaan, pengadaan, pendistribusian, pelaksanaan dan pembukuan anggaran.

#### 1) Perencanaan anggaran Tahunan

Perencanaan anggaran tahunan adalah penyusunan secara komprehensif dan realistis mengenai rencana pendapatan dan pembelanjaan selama satu tahun. Perencanaan anggaran tahunan TK mencakup perencanaan anggaran pendapatan dan perencanaan belanja dalam satu tahun.

Dalam kegiatan ini ada dua kegiatan pokok yang harus dilakukan kepala sekolah (RA/TK) bersama guru-guru dan anggota staf lainnya yakni:

- a) Penyusunan rencana pendapatan taman kanak-kanak berupa pengidentifikasian sumber keuangan dan pembuatan perkiraan dana.
- b) Penyusunan pembelanjaan di taman kanak-kanak. Hal ini meliputi segala aktifitas perencanaan biaya yang diperlukan dalam melaksanakan semua program taman kanak-kanak dalam tiap tahunnya.

Semua sekolah memiliki perencanaan anggaran, namun pola dalam melakukan perencanaan anggaran ada sekolah yang terlebih dahulu membuat rencana pembelanjaan, setelah itu di seleksi pembelanjaan yang akan di rencanakan berdasarkan pendapatan. Ada juga yang sebaliknya menyusun terlebih dahulu rencana pendapatan baru menyusun rencana pembelanjaan dari dana yang telah di dapat. Pola ini sebenarnya bersifat fleksibel, sangat tergantung pada situasi dan keadaan sekolah tersebut. Begitupun pihak sekolah (RA/TK) harus mempedomani prinsip efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan anggaran, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan harapan.

## 2) Pengadaan Anggaran

Pengadaan anggaran adalah segala upaya TK untuk mendapat masukan dana dari sumber – sumber keuangan. Sumber – sumber keuangan yang dimaksud adalah sumber – sumber keuangan yang telah diidentifikasi pada saat penyusunan rencana anggaran pendapatan dan pembelanjaan yang disusun sebelumnya. Beberapa bentuk kegiatan pengadaan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Pengajuan rencana anggaran tahunan kepada yayasan penyelenggara TK.
- b. Pengajuan permohonan bantuan dana kepada pemerintah.
- c. Pengajuan permohonan bantuan dana kepada orang tua murid.
- d. Merealisasikan program wiraswasta dalam rangka mendapatkan tambahan dana untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan.
- e. Pengajuan permohonan bantuan dana kepada badan sosial.

## 3) Pendistribusian Anggaran

Pendistribusian anggaran adalah penyaluran anggaran kepada unit – unit tertentu di taman kanak – kanak yang tetap berdasarkan rencana anggaran tahunan yang telah dibuat. Ada 2 kegiatan dalam pendistribusian anggaran di TK: Pertama, Penyusunan lokasi anggaran dengan berpedoman pada rincian rencana pembelanjaan yang terdapat dalam rencana anggaran tahunan yang telah disusun. Kedua ; Penyerahan anggaran kepada semua pihak.

## 4) Pelaksanaan anggaran

Pada tahap ini setiap personil sekolah menggunakan semua anggaran yang terdistribusi pada dirinya untuk melaksanakan tugas masing – masing. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh setiap personil sekolah: a) Semua penggunaan dana yang

tersedia itu harus disesuaikan dengan rencana anggaran tahunan yang telah disusun lembaga. b) Semua pembelian atau pengeluaran uang harus dilengkapi oleh kwitansi. c) Semua penggunaan dana TK harus dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

#### 5) Pembukuan keuangan

Pembukuan keuangan adalah keseluruhan pencatatan semua pemasukan dan pengeluaran keuangan taman kanak – kanak. Pembukuan keuangan harus dilakukan secara teratur dan rapi sehingga dengan mudah dapat dibaca, diperiksa, dan dipertanggungjawabkan. Proses pembukuan keuangan di TK meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut: a) Penyusunan daftar anggaran, b) Pembukuan kas, dan c) Pendokumentasian bukti penerimaan dan pengeluaran.

#### 6) Pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan.

Pengawasan keuangan adalah kegiatan pemeriksaan semua pelaksanaan anggaran taman kanak – kanak. Hal ini dilakukan untuk mengetahui semua pelaksanaan anggaran yang telah berjalan apakah sesuai dengan anggaran yang direncanakan atau tidak. Ada 2 macam pengawasan keuangan di taman kanak – kanak: a) Pengawasan fungsional, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak – pihak tertentu yang secara resmi memang berfungsi sebagai pengawas. b) Pengawasan melekat oleh pihak taman kanak – kanak sendiri.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam melakukan pengawasan keuangan di TK baik pengawasan fungsional maupun pengawasan melekat. Kegiatan – kegiatan yang dimaksud adalah sebagai berikut: a) Pengawas mempelajari rencana anggaran yang telah disusun oleh taman kanak – kanak. b) Pengawas mempelajari



semua catatan yang ada di dalam buku kas serta bukti - bukti sahnya.

#### 7) Pengelompokan Kegiatan dalam Pembiayaan Pendidikan

Menurut Matin (2014), untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan dalam penganggaran pendidikan, perlu dilakukan berbagai upaya melalui berbagai upaya melalui berbagai kegiatan yang dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kegiatan garis besar (kegiatan cardinal). Kegiatan-kegiatan yang bersifat garis besar ini selanjutnya dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih rinci sampai pada kegiatan yang operasional. Klasifikasi kegiatan cardinal pada bidang pendidikan dibedakan kedalam tiga bagian yaitu kegiatan pendidikan disekolah, kegiatan pendidikan diluar sekolah, dan kegiatan penunjang pendidikan diluar sekolah. Ketiga bagian itu adalah sebagai berikut ; A) Kegiatan pendidikan disekolah : a) Pembangunan unit gedung baru, b) Pembangunan ruang kelas baru, c) Rehabilitasi dan pemeliharaan sekolah, d) Pembangunan ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang keterampilan, ruang praktik, ruang kantor, e) Pengadaan buku pelajaran, f) Pengadaan peralatan sekolah, g) Pengadaan tenaga kependidikan, h) Penataran guru dan tenaga kependidikan lainnya, i)Pembangunan gedung dan rumah dinas, j) Supervise dan evaluasi pendidikan, k) Operasi dan perawatan sekolah. B) Kegiatan Pendidikan luar sekolah : a) Pengadaan buku paket dan perlengkapannya, b) Pembangunan gedung belajar, c) Pelatihan petugas Pembina, d) Pengadaan fasilitas olahraga, e) Supervise, pelaporan, evaluasi, dan Monitoring (SPEM), f) Operasi dan perawatan. C) Kegiatan Penunjang Pendidikan luar Sekolah ; a) Pengadaan gedung kantor, b) Pengadaan rumah dinas, c) Pengadaan fasilitas transport, d) Pengadaan peralatan kantor, e)

Penataran, f) Pengawas, pemeriksa, monitoring, g) Evaluasi dan pelaporan, h) Operasi dan perawatan.

## **BAB VIII**

### **MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT**

#### **A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat**

Menurut Suryosubroto (2004) Istilah hubungan masyarakat (Humas) dikemukakan pertama kali oleh Presiden Amerika Serikat Thomas Jefferson tahun 1807. Akan tetapi yang dimaksud pada waktu itu dengan istilah *Public Relations* yang dihubungkan dengan *Foreign Relations*.

Manajemen humas merupakan salah kegiatan yang harus dirancang dengan benar, karena jika dari awal pelaksana humas tidak baik, maka lembaga pendidikan tidak menutup kemungkinan akan tidak mendapat perhatian dari masyarakat setempat, mengingat manajemen humas adalah salah satu jalan yang tepat untuk mengenalkan kepada masyarakat mengenai program-program yang akan dilaksanakan.

Menurut Kusumastuti (2002) Hubungan Masyarakat adalah sebuah aktifitas komunikasi dua arah dengan publik, yang bertujuan untuk menumbuhkan sikap saling pengertian, saling percaya, dan saling membantu/kerja sama, yang pada tahap akhirnya akan dihubungkan dengan tercapainya citra positif sebuah lembaga, sehingga adanya ketertarikan dari pihak kedua.

Menurut Glen dan Denny Griswold, (2012) hubungan masyarakat adalah kegiatan yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap publik, menyesuaikan kebijaksanaan dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum, serta menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat. Sedangkan menurut Harlah dan Scott, Humas pada dasarnya adalah usaha atau kegiatan-kegiatan untuk mencari

keterangan tentang hal-hal yang disukai dan tidak disukai masyarakat atau orang-orang lain, untuk dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga dalam melakukan kegiatan selanjutnya. Sedangkan pengertian Manajemen Humas jika dikaitkan dalam Pendidikan adalah Rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orang tua murid) yang dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di lembaga pendidikan bersangkutan.

Menurut Ada'an dan Cangara (1996) Hubungan masyarakat merupakan serangkaian alat untuk promosi sebagai penunjang bagian yang terpenting dalam meningkatkan suatu lembaga pendidikan, dan memiliki fungsi manajemen yang berlangsung secara terus menerus dan dirancang melalui organisasi-organisasi masyarakat, lembaga yang berusaha menjalin dan memelihara saling pengertian peraturan dan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk kepentingan bersama.

Dalam pandangan Mulyasa,(2003) menyebutkan bahwa hubungan masyarakat adalah seluruh proses kegiatan sekolah yang direncanakan dan diusahakan secara sungguh-sungguh, disertai pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, dan khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan sekolah. Simpati masyarakat akan tumbuh melalui upaya-upaya sekolah dalam menjalin hubungan secara intensif dan proaktif disamping membangun citra lembaga yang baik sekaligus inovatif dan berkaitan dengan keberlangsungan generasi suatu kelompok masyarakat di masa depan. Sedangkan Anggoro (2001) berpendapat bahwa Humas dalam Pendidikan adalah Rangkaian pengelolaan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat (orang tua murid) yang

dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di lembaga pendidikan bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen humas merupakan sebuah kegiatan komunikasi yang harus dilakukan terus menerus untuk mengetahui apakah program-program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat, dengan harapan adanya timbal balik yang diberikan kepada suatu lembaga tersebut, sehingga kedua belah pihak akan mendapatkan keuntungan masing-masing. Selain itu juga bahwa manajemen hubungan dengan masyarakat merupakan salah satu komponen manajemen penyempurna dalam pendidikan yang tidak bisa diabaikan begitu saja oleh kepala RA sebagai manajer. Jika kepala RA manajer telah melakukan usaha-usaha yang dimaksud tentunya harus disambut baik oleh para pekerja pendidikan, badan-badan yang telah dibentuk dan seluruh unsur terkait. Manajemen hubungan masyarakat juga merupakan alat manajemen yang digunakan organisasi atau individu untuk menciptakan atau memelihara suatu sikap dan tanggapan yang baik dari pihak luar terhadap keberadaan dan aktivitasnya.

Secara khusus pengertian hubungan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dikemukakan oleh Bafadal (2004) bahwa hubungan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dengan masyarakat diartikan sebagai proses komunikasi antara Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dengan masyarakat untuk membentuk pengertian dan kesadaran mereka tentang pentingnya pendidikan sehingga mereka terdorong untuk bekerjasama dengan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) untuk memajukan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) tersebut.

Dalam konteks manajemen, dikemukakan oleh Bafadal (2004) bahwa manajemen hubungan masyarakat adalah proses kerja sama

pendayagunaan semua sumberdaya dalam menciptakan hubungan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dengan masyarakat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Nasution (2006) manajemen humas adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat juga dikemukakan bahwa manajemen hubungan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dengan masyarakat adalah seni dan ilmu dalam memproses pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya yang ada untuk menjalin komunikasi harmonis dengan masyarakat agar dapat berpartisipasi aktif memajukan Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

## **B. Proses Manajemen Hubungan Masyarakat**

Proses manajemen hubungan dengan masyarakat sangat tergantung pada kemampuan dan kemauan pimpinan lembaga pendidikan. Sebab ditangan pimpinan lembaga pendidikan itulah kondisi lembaga pendidikan bisa dijalankan untuk maju, berkembang dan bermutu. Untuk itu dibutuhkan dukungan dan partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam mengkemas komunikasi atau hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dan masyarakat. Banyak hal yang dapat dilakukan pimpinan sekolah untuk mewujudkan hubungan baik antara lembaga dengan masyarakat tersebut melalui berbagai pendekatan, cara, dan strategi.

Konteks di atas tentu saja tidak dapat terlepas dari kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai sebuah sistem proses organisasi. Misalnya kepala sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah, tentu saja harus melakukan Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Implementing*) dan Pengawasan (*Controlling*). Proses manajemen hubungan masyarakat, jika digambarkan dalam pola skema sebagai berikut :



Skema di atas menunjukkan bahwa aktivitas manajemen humas itu harus diawali dengan melakukan perencanaan. Kemampuan melakukan perencanaan sangat menentukan langkah-langkah kerja yang sistematis. Karena memiliki prioritas kerja yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan. Analisis ini tentu saja didasarkan kepada masalah-masalah yang ada dalam sebuah organisasi. Perlu dipahami bahwa begitu banyaknya masalah dalam sebuah organisasi, harus mampu dan bijak untuk memilah dan memilih alternatif-alternatif dari masalah tersebut.

Proses perencanaan tersebut menetapkan rencana-rencana kerja yang akan diimplementasikan, namun sebelumnya dituntut kemampuan pimpinan untuk mampu mengkatogorikan, mengklasifikasi dan menyusun rencana-rencana kerja tersebut. Konteks inilah yang merupakan bagian dari kerjanya pengorganisasian. Setelah dilakukan pengorganisasian dan menetapkan rencana kerja secara prioritas selanjutnya dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Untuk dapat mengetahui atau mengendalikan apakah rencana itu sesuai dengan pelaksanaan. Dalam hal ini dibutuhkan pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini sangat penting, karena fungsinya mengendalikan atau mengawasi pelaksanaan kerja itu sesuai atau tidak dengan rencana. Kalau tidak sesuai maka perlu dilakukan dengan segera perbaikan-perbaikan, agar tidak terjadi anomali-anomali yang berkelanjutan.

Menurut Rosady (2008) Kegiatan manajemen humas mempunyai tahapan-tahapan dalam manajemen humas merupakan proses yang meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Perencanaan (*planning*) mencakup penerapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, serta pembuatan rencana dan prediksi akan apa yang akan terjadi.
2. Pengorganisasian (*organizing*) mencakup pengaturan anggota dan sumber daya yang dibutuhkan dan pemantauan kinerja karyawan.
3. Pengkoordinasian (*coordinating*) mencakup pengaturan struktur kepanitiaan, pendelegasian kerja masing-masing bagian, dan penyusunan alokasi anggaran untuk masing-masing bagian.
4. Pengkomunikasian (*communicating*) mencakup penyampaian rencana program kepada publik internal dan eksternal.
5. Pelaksanaan (*actuating*) merupakan tindakan menjalankan program sesuai dengan rencana yang telah dibuat.
6. Pengawasan (*controlling*) merupakan kontrol atas jalannya pelaksanaan program. Tanpa adanya kontrol atas program, kesinambungan antar tahapan tidak dapat berlangsung dengan baik.
7. Pengevaluasian (*evaluating*) merupakan penilaian terhadap hasil kinerja program, apakah perlu dihentikan atau dilanjutkan dengan modifikasi tertentu.
8. Pemodelifikasian (*modifying*) merupakan kegiatan pembaharuan atau revisi program berdasarkan hasil evaluasi.



### C. Fungsi dan Peran Hubungan Masyarakat

Dalam praktik kehidupan di sekolah, usaha menanamkan pengertian yang baik kepada masyarakat dapat direalisasikan melalui berbagai kegiatan nyata, misalnya kegiatan yang dilakukan kepala sekolah, guru, karyawan, atau siswa itu sendiri, kegiatan nyata tersebut sering kita kenal dengan publik relations.

Pada dasarnya rasa simpati dan partisipasi masyarakat dapat diperoleh serta ditingkatkan dengan cara menciptakan komunikasi timbal balik yang baik. Artinya, komunikasi tidak bersifat sepihak, akan tetapi melibatkan kedua belah pihak, sehingga sekolah merasa bahwa masyarakat adalah bagian penting dalam proses pendidikan, dan sebaliknya, masyarakat merasa bahwa sekolah adalah lembaga yang sangat dibutuhkan dalam proses pengembangan manusia itu sendiri. Dengan demikian maka pelaksana humas dapat menjalankan peran serta fungsi dengan baik, adapun fungsi dari humas itu antara lain:

- 1) Fungsi Konstruktif.
- 2) Dianalisis menganalogikan fungsi ini sebagai “perata jalan”. Jadi humas merupakan “garda” terdepan yang dibelakangnya terdiri dari “rombongan” tujuan-tujuan perusahaan. Fungsi konstruktif ini mendorong humas membuat aktifitas ataupun kegiatan-kegiatan yang terencana, berkesinambungan yang cenderung bersifat proaktif. Termasuk disini humas bertindak secara preventif (mencegah).
- 3) Fungsi Korektif.
- 4) Apabila kita mengartikan konstruktif sebagai perata jalan, maka fungsi korektif berperan sebagai “pemadam kebakaran”. Yakni apabila api sudah terlanjur menjalar dan membakar organisasi/lembaga, maka peran yang dapat dimainkan adalah memadamkan api tersebut. Artinya apabila organisasi terjadi masalah-masalah yang bersifat krisis dengan publik, maka humas

harus berperan dalam mengatasi terselesaikannya masalah tersebut. Fungsi yang kedua ini memang menjadi sangat berat, sama halnya dengan penyakit, ketika orang sudah berada dalam keadaan sakit, maka usaha selanjutnya mengobati menuju upaya kesembuhan, karena mengobati adalah salah satu usaha penyembuhan,. Pepatah mengatakan, “lebih baik mencegah dari pada mengobati”. Sementara Cutlip and Center mengatakan bahwa fungsi-fungsi humas sebagai berikut :

- a) Menunjang kegiatan manajemen dan mencapai tujuan organisasi.
- b) Menciptakan komunikasi dua arah secara timbal balik dengan menyebarkan informasi dari perusahaan kepada publik, dan menyalurkan opini publik pada perusahaan.
- c) Melayani publik dan memberikan nasihat kepada pimpinan organisasi untuk kepentingan umum.
- d) Membina hubungan secara harmonis antara organisasi dengan publik, baik internal maupun eksternal.(kusumastuti, 2002)

Menurut Sagala fungsi humas itu adalah: 1) Menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. 2) Membina hubungan masyarakat yang harmonis antara organisasi dengan public intern dan public ekstern. 3) Menciptakan kombinasi dua arah dengan penyebaran informasi dan organisasi kepada public dan menyalurkan opini public dan menyalurkan opini public kepada organisasi.

Sedangkan peran humas menurut Kusumastuti (2002) terdapat 4 peran sebagai berikut:

- 1) Expert Priceber Communication.
- 2) Petugas PR dianggap sebagai orang yang ahli. Dia menasehati pimpinan perusahaan/organisasi. Hubungan mereka diibaratkan seperti hubungan pasien dan dokter.

- 3) Problem Solving Process Facilitator.
- 4) Yakni peran sebagai fasilitator dalam pemecahan masalah. Pada peranan ini petugas humas melibatkan diri, atau dilibatkan dalam setiap manajemen krisis. Dia menjadi anggota tim, bahkan memungkinkan menjadi leader dalam penanganan manajemen krisis.
- 5) Communication Facilitator.
- 6) Peranan petugas humas sebagai fasilitator komunikasi antara perusahaan/ organisasi dengan publik. Baik dengan publik internal maupun eksternal. Istilah umum yang paling dikenal adalah sebagai jembatan komunikasi antara publik dengan perusahaan.
- 7) Technician Communication.
- 8) Disini petugas humas dianggap sebagai pelaksana teknis komunikasi. Dia menyediakan layanan dibidang teknis, sementara kebijakan dan keputusan teknik komunikasi mana yang akan digunakan bukan merupakan keputusan petugas humas, melainkan keputusan manajemen dan petugas humas yang melaksanakannya.

Sementara Ruslan menjelaskan bahwa peran ideal yang harus dimiliki oleh manajemen humas dalam suatu lembaga pendidikan antara lain sebagai berikut: 1) Menjelaskan tujuan-tujuan organisasi kepada pihak masyarakatnya. Tugas tersebut akan terpenuhi dengan baik apabila manajemen humas yang bersangkutan lebih memahami atau meyakini informasi yang akan disampaikan itu. 2) Bertindak sebagai radar, tetapi juga harus mampu memperlancar pelaksanaannya jangan sampai informasi tersebut membingungkan atau menghasilkan sesuatu yang kadang-kadang tidak jelas arahnya sehingga informasi menjadi sulit untuk diterima oleh masyarakat. 3) Pihak manajemen humas memiliki kemampuan untuk melihat ke depan atau memprediksi suatu

secara tepat yang didasarkan kepada pengetahuan akan data atau sumber informasi actual dan factual yang menyangkut kepentingan lembaga pendidikan maupun masyarakatnya.

Dalam melaksanakan manajemen hubungan masyarakat yang sangat esensi dan menjadi motivasi internal adalah adanya kemauan kemampuan dan peluang, ketika ini dimiliki oleh pihak sekolah baik itu tenaga pendidik dan kependidikannya maka sangat mudah mewujudkan hubungan yang baik antara lembaga dengan masyarakat. Artinya, bila kemampuan untuk menggerakkan telah dimiliki, kemauan untuk menggerakkan telah tertanam dengan kuat, seharusnya tidak ada kesulitan lagi. Walaupun, kadang realita menunjukkan gejala lain yang menuntut manajer untuk lebih cermat lagi dalam mengelola masyarakat. Terkadang manajemen hubungan dengan masyarakat tidak semudah untuk menyakinkan masyarakat. Itulah sebabnya dilakukan berbagai upaya-upaya atau terobosan-terobosan (inovasi) secara sengaja dan jitu termasuk membentuk badan-badan yang berfungsi memajukan kerjasama yang baik. Badan-badan itu terkadang seringkali kurang berfungsi. Karena itulah lembaga pendidikan yang dipelopori oleh para manajernya sebagai organisasi/orang yang paling berkepentingan seharusnya paling aktif mewujudkannya.

Untuk dapat mengaktifkan tokoh-tokoh masyarakat ada strategi lain yang dapat ditempuh di luar badan-badan formal. Strategi itu ialah menarik perhatian masyarakat melalui mutu pendidikan yang dihasilkan oleh tenaga pengajar. Artinya hubungan akrab dengan masyarakat dimulai dengan memajukan pendidikan. Para manajer mula-mula berusaha membina para pengajarnya, sehingga mereka bisa bekerja dengan baik, bisa memberikan teladan kepribadian kepada para siswa/mahasiswa, dan bisa menanamkan ilmu dan pengetahuan lainnya dengan relatif sempurna (Made Pidarta, 2004:196)

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa cara dalam mengefektifkan komunikasi lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat, yaitu :

- a. Mengidentifikasi orang-orang kunci (orangtua siswa yang dituakan atau informal leaders, pejabat, tokoh bisnis, dan profesi lainnya)
- b. Melibatkan orang-orang kunci tersebut dalam kegiatan sekolah, khususnya yang sesuai dengan minatnya.
- c. Memilih saat yang tepat dalam melibatkan tokoh kunci bagi dukungan program sekolah.

#### **D. Media dan Alat Hubungan Masyarakat**

Kusumastuti (2002) juga menjelaskan bahwa media hubungan masyarakat, adalah segala bentuk media masyarakat yang digunakan humas dalam pekerjaannya dengan tujuan publikasi yang luas agar produk atau jasa yang humas pasarkan lebih dikenal oleh masyarakat. Media humas bersifat lebih kepada publikasi dan komunikasi. Media komunikasi yang penting digunakan humas adalah dalam kemitraannya dengan media pers (cetak atau elektronik). Pada dasarnya media dan alat humas terdiri dari 3 macam :

- a) Media dan Alat humas pendidikan yang bersifat visual (indra penglihatan),
  - 1) Mejalah.
  - 2) Buletin
  - 3) Klipping.
  - 4) Papan pengumuman.
  - 5) Majalah sekolah.
  - 6) Pekan olahraga.
  - 7) Pedoman.
  - 8) Surat kabar.
  - 9) Papan pengumuman, dan Poster.

- 10) Iklan.
  - 11) Kepramukaan.
  - 12) Lambang.
- b) Media dan Alat humas pendidikan yang bersifat Audio (indra pendengaran).
- 1) Radio.
  - 2) Tape recorder.
  - 3) Pengeras suara. (loudspeaker).
  - 4) Telephon.
  - 5) Wawancara, tanya jawab.
- c) Media dan Alat humas pendidikan yang bersifat audiovisual adalah:
- 1) Film.
  - 2) Konferensi pers.
  - 3) Televisi.
  - 4) Sandiwara, wayang, ketoprak.
  - 5) Tarian.
  - 6) Ceramah.
  - 7) Rapat.
  - 8) Diskusi, seminar.
  - 9) Pertemuan musyawarah

Secara teknis, media yang dapat digunakan untuk melakukan hubungan antara Raudhatul athfal/taman kanak-kanak (RA/TK) dengan masyarakat dapat dilakukan melalui hubungan tertulis maupun hubungan lisan. Sebagaimana dikemukakan Bafadal (2004) bahwa cara tertulis dapat dilakukan melalui :

- 1) Buku Kecil pada Permulaan Tahun Ajaran, sebuah buku kecil yang sederhana yang didalamnya dijelaskan tentang tata tertib RA/TK, syarat-syarat masuk RA/TK, hari efektif dan hari libur.

- 2) Pamflet Kecil, merupakan surat selebaran yang biasanya berisi tentang sejarah RA/TK, staf pengajar, fasilitas yang tersedia dan kegiatan belajar yang dikembangkan.
- 3) Berita Kegiatan murid, .....merupakan selembar kertas yang berisi informasi singkat tentang kegiatan yang dilakukan murid di kelas atau halaman sekolah Raudhatul Athfal/ Taman Kanak-Kanak (RA/TK).
- 4) Catatan Berita Gembira, merupakan berita yang ditulis pada selembar kertas dan dikirimkan kepada orang tua murid. Hanya saja catatan berita gembira ini berisi tentang keberhasilan-keberhasilan seorang murid.
- 5) Buku Kecil Cara Membimbing Anak, merupakan buku kecil dan sederhana yang berisi tentang cara membimbing anak yang efektif. Lalu buku petunjuk tersebut diberikan kepada para orang tua murid.

Sedangkan media yang berupa teknik lisan dapat dilakukan melalui

- 1) Kunjungan rumah, Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah, dan guru ke rumah-rumah orang tua murid, ke rumah warga, atau tokoh masyarakat. Dalam kunjungan itu, masyarakat diberikan pengertian berkaitan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan program pendidikan dan mereka didorong agar membantu mengembangkan pendidikan anak tersebut.
- 2) Pemanggilan orang tua, pihak RA/TK sesekali juga memanggil orang tua murid agar datang ke RA/TK untuk diberikan penjelasan tentang pengembangan pendidikan RA/TK. Mereka juga perlu diberikan penjelasan khusus tentang perkembangan pendidikan anak-anaknya.

- 3) Pertemuan, tehnik ini dilakukan dengan cara mengundang masyarakat dalam acara pertemuan khusus untuk membicarakan masalah atau hambatan yang dihadapi oleh RA/TK.

#### **F. Kedudukan dan Tugas Humas dalam Pendidikan.**

Humas merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan bagi keberhasilan, kemajuan, serta keberlangsungan sekolah, karena didalam salah satu kegiatan humas ialah sebagai penerangan bagi konsumen (masyarakat) tentang fungsi sekolah, ini sesuai dengan kurikulum tahun 1975 yang mengatakan bahwa salah satu dari kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam teknik atau sarana komunikasi, seperti melalui majalah, surat kabar, atau mendatangkan narasumber.

Menurut Kusumastuti (2002) Jika dilihat dari sudut pandang manajemen, humas adalah suatu realisasi fungsi komunikasi sementara tugas humas itu sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen, sedangkan jika dilihat dari segi pandang administrasi manajemen, humas adalah bagian atau salah satu komponen kegiatan administrasi pendidikan, dalam hal ini disekolah. Realisasinya adalah kegiatan yang dilakukan sekolah bersama-sama dengan masyarakat. kegiatan sekolah yang berhubungan dengan masyarakat diarahkan pada terciptanya kerja sama yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

Dengan adanya humas, maka kegiatan-kegiatan yang menjadi program sekolah, akan dapat terlealisasikan dengan baik, karena adanya partisipasi masyarakat yang diperoleh karena baiknya komunikasi yang dijalankan oleh penanggungjawab bagi pelaksanaan humas itu sendiri, oleh karenanya pelaksana humas dalam sebuah sekolah hendaknya benar-benar memahami apa sebenarnya tugas dari



humas itu, agar pelaksana humas dapat benar-benar mengetahui tugas humas tersebut.

Menurut Nawawi menyatakan bahwa tugas dari publik relations adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja yang perlu diketahui pihak luar secara luas. Kegiatan tersebut dilakukan dengan menyebarkan informasi atau memberikan penerangan kepada masyarakat luas agar dalam diri mereka tercipta pemahaman yang baik mengenai tugas dan fungsi yang diemban organisasi tersebut. Ada beberapa tugas humas dalam organisasi atau lembaga yang berhubungan erat dengan tujuan dan fungsi humas. Ketiga tugas tersebut adalah:

- a. Menginterpretasikan, menganalisis, dan mengevaluasi kecenderungan perilaku publik.

Dalam hal ini kecenderungan perilaku publik diklasifikasikan dengan baik oleh Frank Jefkins menjadi 4 situasi atau kondisi kecenderungan yang dihadapi oleh humas, ini dapat dilihat pada tabel dibawah.

Sebelum	Sesudah
Tidak tahu	Mengetahui
Apatis	Peduli
Prasangka	Menerima
Permusuhan	Simpati

- b. Mempertemukan kepentingan organisasi dengan kepentingan publik.

Dalam hal ini bagi pelaksana humas, hendaknya mempertemukan kepentingan organisasi dengan publik ini menjadi saling dimengerti, jika kepentingan antara lembaga dengan publik berbeda, maka humas dapat untuk menghubungkannya.

- c. Mengevaluasi Program-program organisasi yang berkaitan dengan publik.

Tugas mengevaluasi program manajemen ini mensyaratkan kedudukan dan wewenang humas yang tinggi dan luas. Karena tugas ini dapat berarti humas memiliki wewenang untuk memberi nasihat apakah suatu program sebaiknya diteruskan ataukah ditunda ataukah diberhentikan. Disini humas bertugas untuk senantiasa memonitor semua program.

### **G. Hambatan-Hambatan Hubungan Masyarakat**

Setiap usaha yang dilakukan dengan tujuan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan seseorang, tidak sepenuhnya bisa diterima oleh publik sesuai dengan yang dihendaki, hambatan itu pasti ada.

Menurut Kustadi Suhandang hambatan terhadap usaha persuasi humas dapat berupa:

1. Faktor kebisingan (*noise factor*), hambatan yang berupa suara-suara yang mengganggu jalannya komunikasi sehingga pesan komunikasi tidak bisa diterima sebagaimana mestinya.
2. Faktor semantik, hambatan yang berupa pemakaian kata-kata atau istilah yang menimbulkan salah paham atau pengertian.
3. Faktor interes (kepentingan), hambatan yang berupa kepentingan yang berbeda-beda yang dapat membuat seseorang atau orang banyak lebih bersikap selektif dalam hal penghayatan atau tanggapan.
4. Faktor motivasi, hambatan ini berupa motivasi yang berbeda-beda yang dapat mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan kekurangannya.
5. Faktor prasangka, hambatan terhadap berlangsungnya komunikasi sebab orang yang memiliki prasangka belum apa-apa sudah bersikap

was-was dan menentang komunikator atau pembicara yang hendak melancarkan komunikasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan persuasi kegiatan humas memiliki dua sifat yaitu, hambatan obyektif seperti gangguan dan rintangan yang tidak sengaja dilakukan oleh pihak lain dan hambatan secara subyektif yang meliputi hambatan yang sengaja dibuat oleh pihak lain sehingga menimbulkan gangguan terhadap usaha persuasi.

## **BAB IX**

### **MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS SEKOLAH**

#### **A. PENGERTIAN MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS SEKOLAH/RA**

Layanan khusus menjadi sebuah keniscayaan pada setiap jenjang atau tingkatan pendidikan, tidak terkecuali dengan pendidikan pada satuan pendidikan Raudhatul Athfal(RA/TK). Layanan khusus menduduki posisi yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena komponen ini mampu menjadi daya tarik sekolah/RA untuk memberikan akses dan pelayanan yang memudahkan orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya. Di samping itu, layanan khusus bisa menjadikan orang tua tidak khawatir akan aktivitas anaknya di sekolah dan sampai di rumah. Begitupun bagi setiap orang tua wajib mengetahui dan memahami layanan khusus apa yang terdapat di sekolah. Tujuan yang diinginkan tidak lain dan tidak bukan untuk menciptakan kondisi dan situasi pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik. Dengan proses pembelajaran yang baik, maka pendidikan yang optimal juga akan tercipta dengan sendirinya.

Sekolah merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dari penduduk bangsa Indonesia. Sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran dalam mengembangkan ilmu penegetahuan dan teknologi saja, melainkan harus menjaga dan meningkatkan kesehatan baik jasmani maupun rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab II Pasal 4 yang memuat tentang adanya tujuan pendidikan nasional. Untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab tersebut maka sekolah memerlukan suatu manajemen

layanan khusus yang dapat mengatur segala kebutuhan peserta didiknya sehingga tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai.

Persoalan pada layanan khusus yang diberikan oleh pihak sekolah, menjadi suatu hal yang prioritas untuk dianalisis. Artinya ada kemampuan untuk mengidentifikasi program layanan khusus apa yang dibutuhkan pada setiap sekolah. Tentu saja hal ini harus menganalisis kebutuhan siswa dan memanag jenis-jenis layanan khusus yang sudah ditentukan.

Secara umum manajemen layanan khusus dapat diartikan dengan seperangkat sistem atau pengelolaan yang dilakukan oleh sekelompok personalia dalam memberikan layanan khusus kepada siswa. Menurut Kusmintardjo (1992), pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen layanan khusus juga dapat dimaknai dengan berbagai aktivitas dalam bentuk berbagai layanan yang diberikan oleh pihak sekolah/RA kepada siswa dan stakholder di lembaga pendidikan tersebut dalam rangka mempermudah proses pembelajaran dan pendidikan. Manajemen layanan khusus dapat juga dimaknai dengan suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen layanan khusus di sekolah atau Raudhatul Athfal ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Oleh karena itu, Kepala sekolah/RA perlu mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus. Kepala

sekolah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Pada hakekatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis didalam pengadministrasian personal. Disamping pendekatan psikologis dalam mengadministrasi personal, ada pendekatan lain yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah, yakni pendekatan analisis bidang. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah harus mengetahui tanggung jawab dari masing-masing personal yang terlibat.

## **B. JENIS-JENIS LAYANAN KHUSUS SEKOLAH**

Pelayanan khusus yang diberikan sekolah kepada peserta didik, antar sekolah satu dengan sekolah lainnya pada umumnya sama, tetapi proses pengelolaan dan pemanfaatannya yang berbeda. Beberapa bentuk manajemen layanan khusus yang ada di sekolah antara lain yaitu:

### **1. Layanan Perpustakaan Peserta Didik**

Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka.

Menurut Supriyadi (1983) dalam buku Manajemen Peserta Didik oleh Ali Imron mendefinisikan perpustakaan sekolah sebagai perpustakaan yang diselenggarakan di sekolah guna menunjang program belajar mengajar di lembaga pendidikan formal seperti sekolah, baik sekolah tingkat dasar maupun menengah, baik sekolah umum maupun kejuruan.

Selain itu, perpustakaan sekolah adalah salah satu unit sekolah yang memberikan layanan kepada peserta didik di sekolah sebagai sentra

utama, dengan maksud membantu dan menunjang proses belajar mengajar di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka (Imron, 1995). Dari definisi-definisi tersebut tampaklah jelas bahwa perpustakaan sekolah merupakan suatu unit pelayanan sekolah guna menunjang proses belajar mengajar di sekolah.

Begitu juga dengan tingkat satuan pendidikan Raudhatul Athfal (RA/TK), sangat membutuhkan akan adanya perpustakaan. Tentu saja perpustakaan yang dibutuhkan harus sesuai dengan karakter dan kepribadian anak tersebut. Referensi-referensi yang digunakan harus menyentuh perilaku dan perasaan anak. Sehingga ada ketertarikan dan dorongan anak untuk ingin tahu terhadap buku-buku yang ada di perpustakaan. Semakin anak dekat dengan buku, semakin tinggi rasa tahu anak terhadap buku. Akhirnya anak akan semakin tinggi pengetahuan akan dunia anaknya.

## **2.Layanan Kesehatan Peserta Didik**

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Imron, (1995) bahwa layanan kesehatan peserta didik adalah suatu layanan kesehatan masyarakat yang dijalankan di sekolah dan menjadikan peserta didik sebagai sasaran utama, dan personalia sekolah yang lainnya sebagai sasaran tambahan.

Sekolah sebagai satuan pendidikan bertugas dan bertanggungjawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu

mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "... manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UU No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab II Pasal 4). Untuk kepentingan tersebut di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS).

Menurut Jesse Ferring William pada buku *Pengelolaan Layanan Khusus Di sekolah* oleh Kusmintardjo (1992) mendefinisikan layanan kesehatan adalah sebuah klinik yang didirikan sebagai bagian dari Universitas atau sekolah yang berdiri sendiri yang menentukan diagnosa dan pengobatan fisik dan penyakit jiwa dan dibiayai dari biaya khusus dari semua siswa. Selain itu layanan kesehatan juga dapat diartikan sebagai usaha sekolah dalam rangka membantu (mungkin bersifat sementara) murid-muridnya yang mengalami persoalan yang berkaitan dengan kesehatan.

Terkhusus untuk peserta didik di satuan pendidikan Raudhatul Athfal juga harus mendapat layanan kesehatan. Keharusan untuk setiap lembaga pendidikan untuk memiliki layanan kesehatan. Karena sangat membantu bagi peserta didik untuk hidup selalu sehat baik jasmani maupun rohani. Keberadaannya sangat membantu dalam melakukan pola hidup sehat. Membimbing dan mengarahkan kehidupannya selalu bersih baik di sekolah maupun di rumah.

### **3.Layanan Asrama Peserta Didik**

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan asrama. Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

Dalam konteks Pendidikan Raudhatul athfal, tentu saja keberadaan asrama belum menjadi hal yang prioritas. Karena peserta didik pada



tingkat satuan pendidikan Raudhatul Athfal (RA/TK), masih sangat membutuhkan perhatian dan kedekatan yang sangat tinggi dari orang tuanya. Begitupun tidaklah menyalahi, jika ada lembaga pendidikan pada satuan pendidikan Raudhatul Athfal yang mempunyai konsep asrama bagi peserta didik Raudhatul Athfal. Dimungkinkan untuk mendesain konsep pendidikan *boardingschool* bagi peserta didik di satuan pendidikan Raudhatul Athfal. Dimungkinkan keberadaan asrama bagi peserta didik di Raudhatul Athfal, jika situasi menuntut untuk diadakannya asrama bagi peserta didik Raudhatul Athfal.

#### **4. Layanan Bimbingan dan Konseling Peserta Didik**

Layanan bimbingan dan konseling adalah salah satu kegiatan bantuan dan tuntunan yang diberikan kepada individu pada umumnya dan siswa pada khususnya di sekolah dalam rangka meningkatkan mutunya.

Aktivitas layanan bimbingan dan konseling adalah proses bantuan yang diberikan kepada siswa dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

#### **5. Layanan Kafetaria Peserta Didik**

Layanan kafetaria adalah layanan makanan dan minuman yang dibutuhkan oleh peserta didik disela-sela mengikuti kegiatan belajar mengajar di sekolah sesuai dengan daya jangkau peserta didik. Makanan dan minuman yang tersedia di kafetaria tersebut, terjangkau dilihat dari jumlah uang saku peserta didik, tetapi juga memenuhi syarat kebersihan dan cukup kandungan gizinya.

Kantin atau warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol

kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peran lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berkeliaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah. Demikian juga dengan peserta didik di tingkat satuan pendidikan Raudhatul Athfal. Peserta didik dan pihak sekolah sangat membutuhkan kafetaria yang higienis, bersih, nyaman dan bergizi. Sehingga peserta didik yang masih berada pada level anak usia dini, terjaga asupan makanan. Karena anak-anak ini biasanya tidak dan kurang peduli terhadap makanan yang mereka makan, yang penting bagi mereka bisa jajan dan merasa kenyang.

#### **6.Layanan Laboratorium Peserta Didik**

Laboratorium diperlukan peserta didik apabila mereka akan mengadakan penelitian yang berkaitan dengan percobaan-percobaan tentang suatu obyek tertentu. Laboratorium adalah suatu tempat baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melakukan penyelidikan, percobaan, praktikum, pengujian, dan pengembangan. Laboratorium sekolah adalah sarana penunjang proses belajar mengajar baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melaksanakan praktikum, penyelidikan, percobaan, pengembangan dan bahkan pembakuan.

Untuk tingkat satuan pendidikan Raudhatul Athfal, laboratorium juga sangat dibutuhkan. Kontennya tentu saja harus disesuaikan dengan kebutuhan anak usia dini (Raudhatul Athfal/Taman Kanak-Kanak), baik pada perangkat kerasnya maupun lunaknya, semuanya harus disesuaikan dengan kebutuhan anak tersebut.

#### **7. Layanan Koperasi Peserta Didik**

Layanan koperasi mendidik para peserta didik untuk dapat berwirausaha. Hal ini sangat membantu peserta didik di kehidupan yang akan datang. Koperasi sekolah adalah koperasi yang dikembangkan di sekolah, baik sekolah dasar, sekolah menengah, maupun sekolah dan

dalam pengelolaannya melibatkan guru dan personalia sekolah. Sedangkan koperasi peserta didik atau biasa disebut disebut koperasi siswa (Kopsis) adalah koperasi yang ada di sekolah tetapi pengelolaannya adalah oleh peserta didik, kedudukan guru di dalam Kopsis adalah sebagai pembimbing saja.

Khusus untuk satuan pendidikan Raudhatul Athfal, koperasi siswa mungkin belum dapat untuk diselenggarakan atau difungsikan. Melihat kemampuan peserta didik belum sampai pada kematangan diri dalam mengikuti dan mengelola lembaga baik formal maupun non formal. Begitupun, perlu juga dikenalkan pada anak Raudhatul Athfal tentang dunia usaha, sebagai bentuk awal pengetahuan anak tentang bagaimana pengelolaan perkoperasian. Dimungkinkan juga bagi peserta didik Raudhatul Athfal untuk melakukan rekayasa pengelolaan koperasi peserta didik. Artinya ada simulasi dan sosiodrama bagi peserta didik tentang pengelolaan koperasi peserta didik.

## **8.Layanan Keamanan Peserta Didik**

Layanan keamanan yaitu layanan yang dapat memberikan rasa aman pada siswa selama siswa belajar di sekolah misalnya adanya penjagaan oleh satpam sekolah.

Keamanan bagi peserta didik menjadi keharusan untuk diberikan oleh pihak sekolah. Sehingga orang tua peserta didik tidak merasa khawatir akan keberadaan anak-anaknya di sekolah tersebut. Karena kadang kala ada orang tua siswa yang lambat menjemput anaknya. Bahkan kadang kala juga terjadi, adanya orang tua siswa yang kurang bahkan tidak sejalan dengan persoalan anak. Agar tidak terjadi yang tidak diharapkan, maka sangat dibutuhkan kehadiran Satpam sebagai bentuk Keamanan Sekolah (Raudhatul Athfal).

## **9. Layanan Antar Jemput Peserta Didik**

Antar Jemput Peserta Didik merupakan salah satu layanan yang dapat diberikan dari pihak sekolah kepada orang tua peserta didik dan khususnya bagi peserta didik itu sendiri. Antar Jemput Peserta Didik ini bisa saja dilakukan dengan Bus Sekolah atau kendaraan-kendaraan lain yang sudah mendapat izin dari pihak sekolah.

Dalam pengelolaannya tentu saja ada perjanjian-perjanjian antara pihak sekolah dengan orang tua peserta didik. Kesepakatan atau perjanjian tersebut menjadi aturan prosedur pengelolaannya. Sehingga pengelolaannya tidak menjadi sulit karena sesuatu hal yang tidak legal. Banyak hal yang diuntungkan bagi pihak sekolah dan orang tua peserta didik, diantaranya; peserta didik menjadi disiplin dengan aturan yang harus dipenuhi atau ditepati oleh peserta didik, orang tua peserta didik tidak harus terburu-buru mengantarkan anaknya ke sekolah. Bahkan sebaliknya orang tua peserta didikpun tidak perlu khawatir lagi akan anaknya ketika pulang dari sekolah, dan lain sebagainya.

Jenis-jenis layanan khusus yang dapat dikembangkan sekolah terdiri dari:

1. Pusat Sumber Belajar (PSB), yakni suatu unit kegiatan yang mempunyai fungsi untuk memproduksi, mengadakan, menyimpan, serta melayani bahan pengajaran sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan pengajaran dan pendidikan di lembaga pendidikan. PSB merupakan lebih lanjut dari perpustakaan yang berisi berbagai macam bahan perpustakaan di tambah dengan media pendidikan yang diperoleh melalui berbagai cara seperti pembelian, hadiah atau hibah, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk memberi kemudahan kepada peserta didik dan guru dalam memanfaatkan sumber belajar sehingga proses pengajaran dan pendidikan dapat berjalan secara maksimal.
2. Perpustakaan, merupakan suatu sub unit Pusat Sumber Belajar yang berisi bahan pustaka baik berupa buku maupun non-buku yang diatur dan diklasifikasikan menurut sistem dan aturan tertentu untuk

digunakan para pembacanya. Perpustakaan memberikan banyak manfaat terutama dalam 1) fungsi pendidikan yaitu memberi kesempatan kepada peserta didik menambah pengetahuan, 2) fungsi informasi yaitu menyediakan bacaan-bacaan informatif, 3) fungsi rekreasi yaitu memberi kesempatan kepada peserta didik menikmati pengalaman berekreasi melalui penajaman imajinatif, dan 4) fungsi penelitian yaitu memberikan bantuan kepada peserta didik untuk menjawab berbagai masalah ilmiah dengan mengkaji bahan-bahan yang disediakan perpustakaan berupa laporan hasil-hasil penelitian.

### **C. PROSES MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS SEKOLAH**

Proses manajemen layanan khusus dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan, meliputi analisis kebutuhan layanan khusus bagi warga sekolah dan penyusunan program layanan khusus bagi warga sekolah serta melakukan prioritas-prioritas program yang menjadi kegiatan layanan khusus.
2. Pengorganisasian, berupa pembagian tugas untuk melaksanakan program layanan khusus bagi warga sekolah. Tentu saja aktivitas yang perlu dilakukan adalah mengklasifikasi tugas dan layanan yang akan diberikan.
3. Penggerakan, yaitu merealisasikan atau mengimplementasikan program yang sudah disusun berdasarkan bidang, tugas dan tanggungjawabnya. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi pengaturan pelaksanaan perpustakaan, koperasi sekolah, keterampilan, unit kesehatan sekolah, ekstrakurikuler, tabungan, keagamaan, kantin, perpustakaan, kafetaria, dan layanan khusus lainnya.
4. Pengawasan, meliputi pemantauan program layanan khusus dan penilaian kinerja program layanan khusus bagi warga sekolah. Pengawasan ini dapat juga dilakukan melalui pengendalian dengan membandingkan program-program kegiatan dengan apa yang sudah dikerjakan.

## BAB X

### KEPEMIMPINAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

#### A. Pengertian Kepemimpinan

Pada umumnya, eksistensi kepemimpinan selalu menjadi kajian menarik, karena realitas menunjukkan bahwa mereka (para pemimpin) itu, terdiri atas sejumlah kecil terpilih, tetapi peranan dan fungsinya menentukan orang kebanyakan. Kemampuan memberikan pengaruh, baik karena kekuasaan, keahlian, dedikasi, kharisma, kelebihan, keteladanan dan kehebatannya, menjadikan kebanyakan orang mengikutinya dengan serta merta. Para pengikut itu dengan setia mengikutinya dan bahkan mau bekerja keras berdasarkan pengaruh yang diberikan oleh pemimpinnya.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi sekelompok orang untuk menjalankan tugas-tugas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk memahami lebih dalam tentang kepemimpinan, ada baiknya kajian ini kita awali dengan pemahaman terhadap pengertian kepemimpinan.

Menurut Herabudin (2009) Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Lebih luas dikemukakan oleh Koontz dan kawan-kawan dalam Burhanuddin (1994) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai berikut : *"We define leadership as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals. This concept can be enlarged to imply not only willingness to work but also willingness to work with deal and confidence"*.

Kepemimpinan tidak lain adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berjuang,

bekerja, secara suka rela dan penuh antusias ke arah pencapaian tujuan kelompok. Konsep tersebut bisa diperluas, mengimplisitkan tidak hanya sekedar mau bekerja, tetapi juga mempunyai kemauan yang disertai perasaan penuh semangat dan kepercayaan.

Selain pengertian di atas, Terry dalam Hersey dan Blanchard (1988) juga menyatakan: "*Leadership is the activity of influencing people strive willingly for group objectives*". Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela. Dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain untuk secara suka rela mau berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok. Pamudji menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Artinya, pada tahapan tertentu, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.

Selanjutnya, Abi Sujak (1990) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Saondi (2014) Kepemimpinan adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya. Dengan redaksi yang berbeda dan makna yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Imron (2013) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan satuan pendidikan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain ( tenaga kependidikan ) pada tingkat satuan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan tingkat satuan pendidikan. Cara menggerakkannya adalah dengan memaksa, memerintah, memengaruhi, merayu,



membujuk, mengkondisikan dan memberikan teladan. Jadi, kepemimpinan RA adalah kemampuan seseorang untuk mengelola dan menggerakkan tenaga kependidikan dalam rangka mencapai tujuan di RA.

Dari definisi-definisi kepemimpinan di atas terlihat bahwa di dalam proses kepemimpinan terdapat beberapa unsur, yaitu : 1) Orang yang memimpin, dalam konteks pendidikan tentu saja dalam hal ini adalah kepala sekolah /kepala RA, 2) Orang-orang yang dipimpin, misalnya para dewan guru Raudhatul Athfal (RA), murid RA dan sebagainya . 3) Kegiatan atau tindakan penggerakkan untuk mencapai tujuan. 4) Tujuan yang ingin dicapai bersama. Dari pengertian-pengertian disimpulkan bahwa kepemimpinan RA pada intinya merupakan upaya kepala RA dalam mempengaruhi dan menggerakkan guru RA dan warga RA lainnya untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif dinyatakan oleh Robbins (1996) menyatakan ada empat pendekatan untuk membuat pemimpin menjadi efektif: 1) Berusaha mencari ciri kepribadian universal yang derajatnya satu tingkat lebih tinggi dibandingkan dengan yang bukan pemimpin, 2) Mencoba menjelaskan kepemimpinan dan perilaku seseorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai “awal yang palsu,” yang didasarkan pada konsepsi tentang kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan, 3) Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan penelitian, dan 4) Perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda. Garis pemikiran ini mengemukakan

bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

Kepemimpinan dalam Islam adalah suatu hal yang interes serta merupakan salah satu subsistem dalam system Islam yang mencakup pengaturan seluruh aspek kehidupan. Seorang pemimpin dan yang dipimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan kebenaran yang dimanifestasikan melalui prinsip kepemimpinan, yaitu melaksanakan hak berpartisipasi bagi yang dipimpin. Veitzal dalam bukunya “Kiat Memimpin dalam Abad ke-21” menjelaskan bahwa kepemimpinan menurut Islam yaitu musyawarah, adil, dan kebebasan berpikir.

Untuk memahami kepemimpinan dalam Islam, perlu dikemukakan makna kepemimpinan dalam presfektip Islam. Memaknai kepemimpinan harus ditinjau dari sumber hukum Islam itu sendiri yaitu Al Qur`an dan Hadis. Dalam Al Qur`an istilah kepemimpinan banyak ditemukan dengan kata *khalifah*, *ulil amri*, dan *wali*. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

Menurut Surin yang dikutip oleh Ukas bahwa “perkataan *Khalifah* berarti penghubung atau pemimpin yang disertai untuk menyampaikan atau memimpin sesuatu”. Konsep kepemimpinan dalam pandangan Islam terungkap dalam Al Qur`an dengan kata *khalifah* yang terdapat pada surah *al Baqarah*: 30 yang diartikan sebagai pengganti.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا  
وِیْسِفُكُمُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿ۙ۝۳۰﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang

*akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah. Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah:30).*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinana langit di muka bumi. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia dimuka bumi. Selain itu ayat di atas juga menunjukkan bahwa salah satu urgensi penciptaan manusia untuk menjadi *khalifah* yang diartikan sebagai pengganti yaitu pengganti Allah untuk melaksanakan perintah-perintah-Nya di muka bumi. Melalui ayat ini mengandung arti bahwa manusia pada awalnya sudah dibekali dengan kemampuan atau ilmu kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan dalam ayat berikut dari surah *al Baqarah* dimana ketika para malaikat meragukan kemampuan Adam sebagai utusan Allah memimpin di bumi. Kemudian Allah mengajarkan kepada Adam dan Adam pun sanggup untuk mengemukakannya di hadapan para malaikat sementara para malaikat tidak menyanggupinya.

Chundori (2012) memberikan pandangan bahwa Sebagian mufassirin berpendapat bahwa yang dimaksud dengan khalifah disini adalah sebagai pengganti Allah SWT dalam memberikan perintah-perintah-Nya kepada manusia. Sehingga istilah yang mengemukakan bahwa manusia adalah khalifah Allah SWT dimuka bumi sudah sangat populer. Pengangkatan khalifah ini menyangkut pula pengertian pengangkatan sebagai manusia yang diberi wahyu oleh Allah tentang syariat-syariat-Nya. Pengangkatan khalifah ini juga mencakup seluruh makhluk (manusia) yang mempunyai kemampuan berpikir yang luar biasa.

Menurut Raharjo (2002:349) istilah *ulil amri* diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi. Kata *amr* diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian ( yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagai tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam islam juga disebut dengan Istilah *ulil amri* yang tercantum dalam surat an Nisa':59 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط فَإِن تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ  
فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ؕ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا



“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan *ulil amri* di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur`an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

Berdasarkan ayat di atas bahwa *ulil amri* itu adalah orang yang memerintah yang berkuasa di wilayah tertentu. Dalam Tafsir *al Maraghi* *ulil amri* diartikan para *umara*, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan maslahat umum. Pemimpin juga di dalam Al Qur`an di istilahkan dengan kata *wali* atau *aulia'* sebagaimana yang termasuk dalam surah *an Nisa*: 89 dan 144, *ali Imran*: 28, *al maidah*: 51 dan 57 dan masih banyak lagi Al Qur`an

menggunakan kata *wali* atau *aulia* untuk mewakili arti dari pemimpin yang maknanya sama seperti pemimpin dalam istilah *ulil amri*.

Menurut Shihab (2002) ada dua hal yang harus dipahami tentang hakikat kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah swt. Lihat Q. S. Al-Baqarah (2): 124, "Dan ingatlah ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat perintah dan larangan (amanat), lalu Ibrahim melaksanakannya dengan baik. Allah berfirman: Sesungguhnya Aku akan menjadikan engkau pemimpin bagi manusia. Ibrahim bertanya: Dan dari keturunanku juga (dijadikan pemimpin)? Allah swt menjawab: Janji (amanat)Ku ini tidak (berhak) diperoleh orang zalim". Kedua, kepemimpinan menuntut keadilan. Keadilan adalah lawan dari penganiayaan, penindasan dan pilih kasih. Keadilan harus dirasakan oleh semua pihak dan golongan. Diantara bentuknya adalah dengan mengambil keputusan yang adil antara dua pihak yang berselisih, mengurus dan melayani semua lapisan masyarakat tanpa memandang agama, etnis, budaya, dan latar belakang. Lihat Q. S. Shad (38): 22, "Wahai Daud, Kami telah menjadikan kamu khalifah di bumi, maka berilah putusan antara manusia dengan hak (adil) dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu".

Hal senada dikemukakan oleh Hafidhuddin (2003). Menurutny ada dua pengertian pemimpin menurut Islam yang harus dipahami. Pertama, pemimpin berarti umara yang sering disebut juga dengan *ulul amri*. Lihat Q. S. An-Nisa 4: 5, "Hai orang-orang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan *ulil amri* diantara kamu". Dalam ayat tersebut dikatakan bahwa *ulil amri*, umara atau penguasa adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang

lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mau mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin (yang sesungguhnya). Kedua, pemimpin sering juga disebut khadimul ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat, bukan minta dilayani. Dengan demikian, hakikat pemimpin sejati adalah seorang pemimpin yang sanggup dan bersedia menjalankan amanat Allah swt untuk mengurus dan melayani umat/masyarakat.

Dalam proses Kepemimpinan ada dimensi aktivitas hubungan manusia secara luas yaitu adanya interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang mengkondisikannya. Itu berarti dalam setiap atau berbagai situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang pemerintahan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, organisasi bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di lembaga persekolah atau yang sering didengar adalah kepemimpinan pendidikan.

Berhubung konteks kajian berkaitan dengan lembaga pendidikan, maka perlu juga diberikan pandangan tentang kepemimpinan pendidikan. Menurut Soetopo dan Soemanto (1982:43) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan kepala sekolah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk

mencapai tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Demikian juga dengan pendapat Burhanuddin (1994) yang menyatakan bahwa : "Kepemimpinan pendidikan adalah merupakan suatu kesiapan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan". Pendapat di atas juga sejalan dengan pendapat Hafulyon (1994) merumuskan pengertian: "Kepemimpinan kependidikan sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran".

Pendapat lain dikemukakan oleh Juhri A.M (1997) menyimpulkan bahwa "Kepemimpinan pendidikan adalah kegiatan kepala sekolah yang berhubungan dengan pengajaran dan proses belajar mengajar di kelas untuk memahami pertumbuhan guru dan staf lainnya"

Berdasarkan uraian di atas tentang konsep kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pandangan islam adalah kemampuan seseorang dalam memposisikan dirinya yang mempunyai ikatan janji dengan Allah dan sebagai khadimul ummah (pelayan umat) untuk melakukan proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela

dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara bersama sesuai dengan prinsip-prinsip atau nilai-nilai yang islami.

Dengan mengetahui hakikat kepemimpinan di dalam Islam serta kriteria dan sifat-sifat apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, maka kita wajib untuk memilih pemimpin sesuai dengan petunjuk Al-Quran dan Hadits.

Kaum muslimin yang benar-benar beriman kepada Allah dan beriman kepada Rasulullah saw dilarang keras untuk memilih pemimpin yang tidak memiliki kepedulian dengan urusan-urusan agama (akidahnya lemah) atau seseorang yang menjadikan agama sebagai bahan permainan/kepentingan tertentu. Sebab pertanggungjawaban atas pengangkatan seseorang pemimpin akan dikembalikan kepada siapa yang mengangkatnya (masyarakat tersebut). Dengan kata lain masyarakat harus selektif dalam memilih pemimpin dan hasil pilihan mereka adalah "cermin" siapa mereka. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi saw yang berbunyi: "Sebagaimana keadaan kalian, demikian terangkat pemimpin kalian".

Dalam sisi lain tidak hanya memaknai konsep kepemimpinan dalam Islam, tetapi juga dapat menjelaskan bagaimana fungsi kepemimpinan pendidikan tersebut. Dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa :*"the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it"*. Hal itu pada gilirannya akan bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.



## B. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berarti jabatan atau pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seorang pemimpin sebagai amanah dan tanggungjawab dalam mewujudkan cita-cita organisasi yang satu diantaranya adalah tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengarahkan, membimbing dan memotivasi untuk dapat melakukan pekerjaan organisasi sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh Kartono bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan. Untuk mensistematika kinerja pimpinan dalam organisasi, menurut Kartono (1994) seorang pemimpin mempunyai fungsi-fungsi kepemimpinan, di antaranya :

1. Memprakarsai struktur organisasi
2. Menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
3. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Menurut Burhanuddin guna memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan disekolah, pada pokoknya pemimpin tingkat satuan pendidikan melakukan tiga fungsi berikut :

1. Membantu tenaga kependidikan dalam memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai.
2. Menggerakkan tenaga kependidikan, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di sekolah.
3. Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja.

Menurut Wahjosumidjo (2010) sedikitnya ada empat fungsi dan tugas seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya antara lain:

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi structural sebuah organisasi.
2. Fungsi kedua seorang pemimpin adalah pengejawantahan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
3. Mempertahankan keutuhan organisasi. Pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusan agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan. Pemimpin harus senantiasa melakukan koordinasi dan kontrol yang tepat agar organisasi yang ia pimpin tidak terpecah-pecah, memotivasi agar setiap anggota lebih solid dan senantiasa bersatu.
4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi. Setiap organisasi pastinya tidak terlepas dari permasalahan dalam

setiap interaksi yang di dalamnya. Hal ini tidak dapat di hindari tetapi harus disikapi dengan bijak agar tidak berlarut-larut yang akhirnya bisa berujung pada terganggunya roda organisasi. Dalam hal ini peran dan fungsi pemimpin dituntut untuk dapat menyelesaikan setiap konflik yang terjadi di dalamnya.

Selain sebagai tugas yang harus dilaksanakan, fungsi kepemimpinan diartikan sebagai jabatan (pekerjaan) yang harus dilakukan sebagai seorang pemimpin. Menurut Rivai dan Mulyadi Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi yaitu:

1. Fungsi instruksi yaitu memberi perintah kepada bawahannya untuk dilaksanakan sesuai yang dimaksud oleh pemimpin. Fungsi ini bersifat satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan.
2. Fungsi konsultasi yakni dalam mengambil keputusan seorang pemimpin memerlukan pertimbangan-pertimbangan dengan cara berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya atau kepada pihak yang lebih kompeten di bidangnya sehingga menghasilkan keputusan yang terbaik dan dapat dilaksanakan.
3. Fungsi partisipasi, yaitu pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpin untuk ikut serta dalam setiap tugas yang akan dilaksanakan pada pos-pos yang telah ditentukan.
4. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Dalam hal ini kepercayaan merupakan hal yang utama artinya orang – orang yang diberikan wewenang adalah orang-orang yang betul-betul yang dapat dipercaya.

5. Fungsi pengendalian, merupakan kemampuan mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Semua fungsi-fungsi di atas dalam praktiknya saling berkaitan satu sama lain, saling sinergi untuk mensukseskan tujuan yang disepakati bersama. Fungsi itu kurang efektif jika digunakan secara parsial, karena ketika melakukan fungsinya mengabaikan akan arti pentingnya fungsi yang lain. Tidak akan mudah mencapai tujuan, jikahanya berharap pada satu potensi saja. Akan tetapi berbagai potensi dikemas untuk menjadi instrumen yang utuh dan saling mendukung dalam melakukan pekerjaannya. Upaya sinergitas ini tentu saja akan mempermudah pencapaian tujuan.

Dalam konteks pendidikan dapat dikemukakan fungsi kepemimpinan pendidikan meliputi :

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir, mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok/organisasi/lembaga dalam menetapkan keputusan ( *decision making* ) yang mampu memengaruhi aspirasi di dalam kelompok/organisasi/lembaganya.
2. Mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinnya sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan terlibat di dalam kelompok/organisasi/lembaga dan timbul perasaan bertanggung jawab akan pekerjaan masing-masing sebagai bagian usaha pencapaian tujuan.

4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesedian-kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

### C. KARAKTERISTIK DAN PRINSIP KEPEMIMPINAN ISLAM

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya.

Kepemimpinan pendidikan bertugas meningkatkan kinerja yang tinggi menjalankan kebijakan Pemerintah. Karena itu menurut Adair sebagaimana dikutip Law dan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu (1) *Give direction*, (2) *Finding ways forward, generating a clear sense of movement/direction; indentifying new goals, service and structure offers inspiration*, (3) *having ideas and articulating thoughts that are strong motivation for others built teamwork*, (4) *seeing team and the natural, most effective from of management, spending their time building and encouraging collaborative effort, set an example*, (5) *showing that leadership is example; it is not only what leaders do tahat affects other oraganizing, but now they fo it. Gains acceptance*, (6) *while managers may be designated by titie, they are not de facto leaders until their appointment is ratified by their follower's consent*.

Dalam Islam untuk menunjukkan bahwa seseorang itu memiliki karakter pemimpin yang islami, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya adalah 1. Beriman dan Beramal Shaleh, 2. Laki-Laki, 3. Tidak Meminta Jabatan, 4. Berpegang pada Hukum Allah, 5. Bersikap Adil, 6. Mendahulukan Kepentingan Rakyat, 7. Tidak Mengharapkan Hadiah 8. Tegas, 9. Bersikap Lemah Lembut dan 10. Memiliki 4 sifat utama (Sidiq, Tablig, Amanah, dan Fatonah)

*Nawwal At-Tuwairaqi* menyebutkan bahwa ada 13 prinsip yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam Islam yaitu :

- a. Prinsip *Tawadu`* dan Toleran; Seorang pemimpin tidak boleh merasa yang paling hebat namun harus senantiasa rendah hati dan mau menghargai orang lain agar terjalin suasana yang akrab antara pemimpin dan yang dipimpin.
- b. Prinsip *Husnuddar*, Berprasangka baik namun tetap waspada serta teliti dalam kepemimpinan adalah hal yang sangat penting agar seorang pemimpin senantiasa berpandangan baik dan berpikiran jernih.
- c. Prinsip Kejelasan dan kerjasama; Prinsip kejelasan dalam setiap tindakan dan kerjasama harus senantiasa dibangun oleh pemimpin dengan para bawahannya sehingga tujuan yang akan dicapai.
- d. Prinsip pemaaf dan Toleransi; orang yang menjadi pemimpin di dalam dirinya diperlakukan memaaf apabila bawahannya melakukan kesalahan jika mereka mengakui kesalahannya dan ada niat baik untuk memperbaiki kinerjanya.
- e. Prinsip Kesabaran; Dalam menjalankan tugas dan kepemimpinan termasuk dalam mengambil keputusan tidak boleh tergesa-gesa dan sabar agar kebijakan dan keputusan yang diambil tidak salah.
- f. Prinsip Tegas; ketegasan adalah ciri seorang pemimpin sehingga bawahan dan yang dipimpin tidak ragu dalam menjalankan instruksinya dari atasannya.
- g. Prinsip Keadilan; seorang pemimpin adalah yang berkuasa pada bawahannya. Pemimpin tidak boleh semena-mena kepada bawahannya, berlaku adil kepada semua orang tanpa pandang bulu dan tidak berlaku berat sebelah.

- h. Prinsip Mengutamakan Kepentingan Umum; kepentingan umum atau kepentingan orang banyak adalah lebih utama dibandingkan kepentingan pribadi atau golongan.
- i. Prinsip menepati Janji; seseorang yang menepati janjinya akan senantiasa dipatuhi dan diikuti oleh bawahannya. Sebaliknya orang yang ingkar janji merupakan ciri orang yang munafik dan tidak patut menjadi seorang pemimpin.
- j. Prinsip Memberikan hak kepada Ahlinya; setiap permasalahan dan tugas hendaknya diberikan kepada orang yang betul-betul membidangi dan ahlinya agar tugas yang diberikan bisa berhasil dan berguna. Sebaliknya tugas yang diberikan kepada yang bukan ahlinya dapat dipastikan akan mengalami kegagalan.
- k. Prinsip Kejelasan dalam memberikan instruksi; setiap pemimpin harus jelas dalam memberikan perintah kepada bawahannya, hal ini penting agar tidak terjadi kesalahan dalam menafsirkan dan menjalankan instruksi yang diberikan.
- l. Berbicara sesuai taraf berpikir lawan berbicara; seorang yang bijak akan mempertimbangkan lawan bicaranya dalam berkomunikasi. Ia akan menyesuaikan taraf keilmuan dan kemampuan lawan bicaranya agar dapat dipahami dan di mengerti perihal yang dibicarakan.
- m. Menempatkan orang pada posisinya; dalam pembagian tugas seorang pemimpin harus mampu melihat kemampuan bawahannya dan memberikan posisi yang sesuai dengan kemampuannya agar tugas yang diamanatkan kepada bawahannya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Itulah beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin agar kepemimpinan yang dijalankan dapat berjalan lancar dan terhindar dari kendala yang berarti dalam perjalanan

kepemimpinannya. Sebagai bentuk refleksi, untuk dapat memberdayakan ummat dalam upaya mewujudkan masyarakat pembelajar dan religius, sejatinya kepemimpinan lembaga pendidikan, harus memiliki kriteria kepemimpinan sebagaimana diuraikan di atas.

#### **D. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Ghiselli dalam T.Hani Handoko (1997) dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan tertentu yang tampaknya penting sebagai seorang pemimpin yang efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut : 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain, 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses, 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir, 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat, 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah, 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Selanjutnya Tead dan Terry dalam Kartini Kartono (1991) mengemukakan 10 sifat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : 1) Energi jasmaniah dan mental, 2) Kesadaran akan tujuan dan arah, 3) Antusiasme, (semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar), 4) Keramahan dan kecintaan, 5) Integritas (keutuhan, kejujuran, ketulusan hati), 6) Penguasaan teknis, 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, 8) Kecerdasan, 9) Keterampilan dalam mengajar, 10) Kepercayaan. Hal yang sama



dikemukakan oleh Terry dengan 10 sifat pemimpin yang unggul yaitu : 1) Kekuatan, 2) Stabilitas emosi, 3) Pengetahuan tentang relasi insani, 4) Kejujuran, 5) Obyektif, 6) Dorongan pribadi, 7) Keterampilan berkomunikasi, 8) Kemampuan mengajar, 9) Keterampilan sosial, 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Pakar lain O'Donnel dalam Nanang Fattah (1996) menjelaskan sifat-sifat kepemimpinan yaitu : kecerdasan di atas yang dipimpin, punya perhatian terhadap kepentingan menyeluruh, kelancaran berbicara, mantap berfikir, emosi dorongan pribadi, memahami pentingnya kerjasama. Begitu juga Siagian dalam Y.W Sunindhia, dkk (1993) mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang baik memiliki kondisi fisik yang sehat , berpengetahuan luas bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya, mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, stamina dan antusiasme yang besar, cepat mengambil keputusan, menguasai emosi, lebih banyak mempergunakan rasio, adil dalam memperlakukan bawahan, menguasai teknik-teknik berkomunikasi dan gambaran menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.

Sehubungan dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan di sekolah merupakan suatu usaha untuk menggerakkan, membimbing, mengkoordinir keseluruhan orang yang terkait dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pengajaran dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Selanjutnya, peneliti mengemukakan suatu sintesis tentang beberapa sifat kepemimpinan kepala sekolah yaitu : (1) keramahan (2) kecerdasan, (3) ketegasan, (4) inisiatif, (5) kepercayaan diri dan (6) kebutuhan akan prestasi.

Hasil penelitian Stogdill yang meliputi periode 1904-1947 menyimpulkan bahwa kepemimpinan ditandai dengan bermacam sifat yang dikelompokkan sebagai berikut : 1) *Capacity*, meliputi : a)

Kecerdasan, b) Kewaspadaan, c) Kemampuan bicara, d) Keaslian dan e) Kemampuan nilai. 2) *Achievement*, meliputi : a) Gelar kesarjanaan, b) Pengetahuan, c) Keberhasilan, d) Olah raga. 2) *Responsibility*, meliputi : a) Mandiri berinisiatif, b) Tekun, c) Agresif, d) Percaya diri, e) Berkeinginan untuk maju. 3) *Participation*, meliputi : a) Aktif, b) Kemampuan bergaul, c) Kerja sama, d) Mudah menyesuaikan diri, e) Humoris . 4) Status, meliputi: a) Kedudukan social ekonomi, b) Ketenaran. 5) *Situation*, meliputi: a) Mental yang baik, b) Status, c) Mempunyai keahlian, d) Berkeinginan untuk maju, e) Berdaya kepengikutan, f) Berorientasi pada tujuan.

Dari berbagai sifat-sifat kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, menjadi suatu keharusan bagi seorang pemimpin untuk memilikinya. Tanpa terkecuali, baik itu bagi pemimpin di lembaga-lembaga perusahaan atau lembaga-lembaga pendidikan, seperti kepala Raudhatul Athfal juga harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan seperti di atas.

#### **D. Peran Kepemimpin dalam Lembaga Pendidikan Islam**

Perilaku para pemimpin sangat terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (personality) seorang pemimpin yang dimanifestasikan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam mengelola tugas dan hubungan dengan anggota/bawahan/ummat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberdayakan umat /organisasi dibutuhkan kepemimpinan yang visioner, pemimpin yang mampu melihat masa depan yang tidak mampu dilihat oleh orang lain. Pemimpin yang mempunyai harapan masa depan yang cemerlang, terbimbing dan terarah bahkan mampu membantu orang lain untuk mampu melihat masa depan yang cemerlang tersebut. Sehingga ada

motivasi ummat untuk melakukan perjuangan bersama dengan melakukannya bersama-sama.

Peran kepemimpinan dalam lembaga pendidikan islam yang memiliki karakter visioner, salah satu yang tidak dapat dilepaskan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi adalah peran serta masyarakat/ummat. Untuk itu pemimpin mempunyai andil yang sangat besar dalam memberdayakan masyarakat, atau organisasi. Selain itu setiap pemimpin harus melibatkan masyarakat dalam kegiatan agar mendapat gambaran yang jelas tentang kondisi masyarakat tersebut. Setelah memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan sekarang, pemimpin akan mengetahui peran yang strategis dengan cara membuat gambaran yang jelas tentang masa depan yang hendak dicapai.

Dalam organisasi setiap pemimpin, kurang memahami akan eksistensi dan kontribusi masyarakat luas terhadap perkembangan organisasi atau kemaslahatan ummat. Sering dijumpai banyak pemimpin dalam lembaga pendidikan islam/organisasi islam yang terjebak oleh kegiatan rutin organisasi dan permasalahan internal organisasi. Sehingga peluang-peluang eksternal yang dapat membesarkan organisasi terabaikan. Disinilah salah satu peran kepemimpinan untuk dapat menganalisis kebutuhan yang menjadi peluang mengembangkan organisasi dan umat secara universal. Ketidakmampuan atau ketidaktahuan akan peluang yang dimiliki organisasi yang terjebak oleh kegiatan rutinitas menjadi satu gambaran jelas bagaimana organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin sebaiknya tidak hanya melihat kegiatan organisasinya saja, atau menunggu masyarakat atau organisasi lain datang kepadanya. Akan tetapi harus mampu keluar, melihat dan menjelaskan keberadaannya, sehingga mampu mengadaptasikan keberadaannya

dengan masyarakat. Mampu menjelaskan maksud dan tujuan kehadirannya untuk bisa dipahami dan dimengerti oleh masyarakat. Akhirnya masyarakat/ummat merasa bahwa mereka diberdayakan untuk kepentingan umat. Jika ini terjadi masyarakat/ummat merasa senang dan kehadiran pemimpin tersebut.

Sebagai pemimpin, Rosulullah tidak hanya menunggu orang-orang datang kepadanya atau berkumpul di masjid untuk menyampaikan nilai-nilai keislaman. Beliau rajin berkeliling mengunjungi para sahabat, melihat dari dekat perkembangan dan pelaksanaan ajaran islam. Beliau sering berjalan-jalan di pasar dan memastikan bahwa transaksi yang dilakukan didasarkan pada asas keadilan dan kejujuran. Beliau sering sekali menegur seseorang jika melakukan sesuatu yang kurang pas. atau mengingatkan tentang nilai-nilai keislaman.

Dalam Buku Ensiklopedia PROLIM oleh Dr. Muhammad Syafii Antonio mengutip pendapat DAVID OGILVY dinyatakan bahwa : “Jangan kamu kumpulkan orang di kantormu karena itu akan menakutkan mereka. Pergi dan temui mereka di kantor mereka sendiri, ini membuat kamu lebih dapat dilihat (visible) oleh semua karyawan. Seorang pemimpin yang tidak pernah memperhatikan bawahannya akan di jauhi oleh karyawan”.

Dengan cara seperti ini, pemimpin lembaga pendidikan islam akan mampu berperan dalam menginternalisasi misi, tujuan dan nilai-nilai keislaman dengan cepat dan menyentuh semua orang. Rosulullah sebelumnya merupakan seorang pedagang sehingga beliau tahu perilaku orang-orang di pasar dan tindakkecurangan yang biasa terjadi di sana. Beliau pernah merasakan sebagai anak yatim, sehingga beliau dapat merasakan kedukaan mereka. Beliau adalah pemimpin yang

berangkat dari bawah sehingga mengetahui keinginan-keinginan ummatnya.

Belajar dari memimpin Rasulullah tersebut, menunjukkan bahwa pemimpin lembaga pendidikan islam yang berperan dalam memberdayakan ummat, baik itu kepala madrasah, guru yang notobennya berafiliasi dengan ormas-ormas islam. Sejatinya bisa melihat kebutuhan dan kegiatan masyarakat lebih dekat dengan melakukan kunjungan-kunjungan, melihat di lapangan kegiatan masyarakat, memberikan nilai-nilai kemuliaan dalam melakukan kegiatan melalui kejujuran dan keadilan. Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan islam di lingkungan masyarakat Islam berperan untuk mewujudkan masyarakat muslim modern. Upaya ini dapat dilakukan dengan dimensi ruang kegiatan yang menjadi sasaran sesuai dengan fokus atau klasifikasi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam dimensi lembaga pendidikan formal, pemberdayaan ummat dapat dilakukan oleh kepala madrasah atau guru, dalam masyarakat umum dapat dilakukan oleh ormas-ormas islam.

Dalam memberdayakan umat melalui lembaga pendidikan islam secara formal dilakukan oleh Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di sebuah madrasah. Karena itu, peranan kepala madrasah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen madrasah secara efektif.

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi diangkat bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, pengelolaan pegawai, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, merupakan bagian tugas dan tanggungjawab dalam

memberdayakan (ummat) peserta didik untuk menjadi insan-insan yang robbani.

Para Kepala Madrasah yang sangat efektif dalam memelihara hubungan baik dalam organisasi pada umumnya adalah mereka yang mempunyai sikap sabar (ramah), responsive, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri, menerima dan bebas dari perasaan takut atau kebingungan. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari masalah hubungan antar pribadi (*interpersonal*). Pemimpin dengan sifat-sifat di dalam kepribadiannya harus menyesuaikan diri dengan kepribadian anggota organisasinya. Demikian pula sebaliknya, kepribadian pimpinan juga perlu dipahami oleh para anggota organisasinya.

Keberadaan sekolah satu diantaranya adalah Raudhatul Athfal sebagian lembaga yang bersifat kompleks artinya bahwa sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan, sedangkan sekolah yang bersifat unik, maksudnya bahwa sekolah memiliki ciri - ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain, seperti adanya interaksi proses belajar dan mengajar dan tempat mewariskan nilai-nilai serta kebudayaan.

Salah satu hal positif yang dilakukan kepala sekolah di sekolah adalah peran sebagai pemimpin pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu

mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Selain itu juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswa prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang pesat dan tumbuh dengan baik.

Dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang merupakan untuk memberdayakan peserta didik (umat) yang berkualitas, ada dua belas peranan utama Kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan Sallis (1993) sebagai berikut: 1) Memiliki visi yang jelas mengenai kualitas bagi organisasinya, 2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu, 3) Mengkomunikasikan pesan tentang kualitas yang ingin dicapai, 4) Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan pendidikan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi, 5) Menjamin tersedianya saluran yang cukup dalam menampung saran-saran pelanggan pendidikan, 6) Memimpin mengembangkan staf pendidikan, 7) Bersikap hati-hati dan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti bila muncul masalah, sebab problema yang muncul biasanya bukan kesalahan staf, 8) Mengarahkan inovasi dalam organisasi, 9) Menjamin kejelasan struktur organisasi untuk menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian wewenang yang cocok dan maksimal, 10) Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi, 11) Membangun kelompok kerja aktif, dan 12) Membangun mekanisme kerja yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan organisasi.

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki

tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”

Penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. **Sebagai pelaksana (*executive*)** Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama
2. **Sebagai perencana (*planner*)** Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.
3. **Sebagai seorang ahli (*expert*)** Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.



4. **Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok** (*contoller of internal relationship*) Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.
5. **Mewakili kelompok** (*group representative*) Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.
6. **Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.** Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.
7. **Bertindak sebagai wasit dan penengah** (*arbitrator and modiator*) Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.
8. **Pemegang tanggung jawab** para anggota kelompoknya Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
9. **Sebagai pencipta/memiliki cita-cita** (*idiologist*) Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.
10. **Bertindak sebagai ayah** (*father figure*) Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Apabila kita meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan kita “Ki Hadjar Dewantara”, mengatakan bahwa

pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani.*

Peran kepala madrasah di atas juga merupakan upaya kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan islam dalam memberdayakan ummat. karena siswa-siswinya juga merupakan bagian dari ummat/masyarakat. Dengan perannya yang mendidik, membimbing, melatih dan mengarahkan siswa-siswinya untuk menjadi manusia yang berimana, bertakwa, berilmu, kreatif dan mandiri, yang dipersiapkan untuk menjadi ummat pemersatu dan ummat yang bermanfaat di tengah – tengah masyarakatnya. Berarti upaya memberdayakan ummat telah dilakukannya sesuai dengan seharusnya dan harapan ummatnya. Secara speksifikasi kelembagaan, peran kepala madrasah dalam pemberdayaannya *diharapkan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya dan akhirnya dapat mengelola pengajaran, kepegawaian, kemuridan, gedung dan halaman madrasah, keuangan serta hubungan sekolah dengan masyarakat sesuai dengan harapan dan ketentuannya.*

Selain peran kepala madrasah, Guru juga mempunyai peran yang sangat dalam memberdayakan ummat. Guru pun merupakan pemimpin ketika ia melaksanakan pembelajaran di dalam maupun diluar kelas. Oleh karena itu guru harus mampu memimpin kelasnya dalam pembelajaran agar kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. kepemimpinan guru (*teacher leadership*) merupakan bagian dari kompetensi pendukung yang harus dimiliki guru. Dalam perannya sebagai pemimpin, guru harus memiliki meliputi: 1) Memiliki dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa, 2) Mendorong anak didik untuk tidak tergantung pada orang lain dalam belajar, 3) Menunjukkan kemampuan beradaptasi dan

fleksibel, 4) Focus pada pengajaran dan pembelajaran, 5) Menunjukkan sikap adil, tidak memihak atau mengistimewakan seorang anak lebih dari anak yang lain, 6) Memberi dukungan dan bantuan kepada sesama guru atau tenaga kependidikan lain yang menghadapi masalah, 7) Menunjukkan perilaku yang sopan dan bertanggung jawab, 8) Mengakui, menghargai dan member dukungan terhadap perbedaan pandangan, 9) Berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan keahlian dan mendorong guru-guru lain untuk juga berpartisipasi, 10) Mengelola sumber-sumber yang ada secara efektif dan benar, 11) Mendorong dan sebisa mungkin memfasilitasi guru lain untuk mengembangkan diri.

Selain itu peran guru dalam memberdayakan umat dan siswa-siswi adalah sebagai salah satu pemimpin yang mampu sebagai tenaga yang profesional. Artinya guru tersebut dituntut untuk meningkatkan kompetensi dan skillnya secara berkesinambungan. Guru yang professional mengetahui bahwa dirinya harus berperilaku sesuai dengan apa yang diajarkannya atau yang dikatakannya. Karena guru professional itu harus memiliki kepribadian yang tinggi. Guru tidak hanya menunjukkan citra guru yang memiliki satu peran saja, ia bisa berperan ideal dalam masyarakatnya.

Guru berperan sebagai pengabdian, sangat mulia jika disadari bahwa aktivitas guru sesungguhnya adalah bentuk pengabdian. Dalam perspektif perubahan sosial, guru harus bisa berperan untuk kepentingan yang baik tidak saja komunitasnya sendiri, tetapi harus mampu melihat komunitas lain yang butuh keilmuan dan didikannya. Selain itu juga guru dalam upaya memberdayakan ummat melalui komunitas siswa-siswinya, harus memiliki semangat kebersamaan yang tinggi. Sehingga apa yang menjadi keinginan masyarakat secara universal dan komunitas guru dan siswa-siswinya akan lebih mudah

tercapai. Harapan-harapan yang selama ini terpikirkan akan lebih mudah diwujudkan. Kerbersamaan biasanya akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan.

Seorang guru adalah seorang pemimpin, dimana guru dituntut untuk dapat mengarahkan dan memimpin siswanya ke jalan yang benar, memberikan tauladan, nasihat dan arahan-arahan sehingga siswanya tidak mengalami salah jalan dan tujuan dalam kehidupannya. Guru sebagai pemimpin di kelasnya harus mampu menciptakan atmosfer kelas yang ilmiah, agamis, dan menyenangkan. Hal ini sebagaimana dikatakan Riawan Amin dalam bukunya yaitu *The Celestial Managemen* sebagai berikut :

- a) Guru harus membangun kelas sebagai *a place of worship*, yaitu kelas sebagai tempat untuk membangun ibadah, yang dikemas dalam kata ZIKR.
  - 1) *Zero Base*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki hati yang bersih, jernih, dan apa adanya serta menularkannya kepada peserta didik.
  - 2) Iman, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki keyakinan yang menyatu dengan Tuhan.
  - 3) Konstinten, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki kepribadian yang tetap dan tegas sehingga dapat menularkannya kepada peserta didik.
  - 4) *Rusult Oriented*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki komitmen terhadap berbagai kegiatan yang berorientasi pada sasaran pembelajaran dan menularkan kepada peserta didik agar menjadi insan yang berwawasan luas.
- b). Guru harus membangun kelas sebagai *a place of wealth*, yaitu tempat untuk membangun kesejahteraan lahir dan batin sehingga

kelas menjadi tempat untuk berbagi dan menyejukan hati secara inovatif. Kegiatan ini dikemas dalam kata PIKR.

- 1) *Power Sharing*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus berbagi peran dengan peserta didik, guru harus menempatkan diri sebagai panutan, motivator, dan membimbing sesuai dengan potensi yang dimilikinya
  - 2) *Information Sharing*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus menguasai dan berbagi informasi kepada peserta didik sehingga tercipta masyarakat penguasa informasi.
  - 3) *Knowledge Sharing*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus menguasai dan berbagi ilmu pengetahuan kepada peserta didik, sehingga menjadikan kelas yang masyarakat kelasnya memiliki sikap ingin tahu yang tinggi, selanjutnya menjadi masyarakat yang memiliki kultur pencinta dan pencipta ilmu pengetahuan, yaitu masyarakat pecinta belajar.
  - 4) *Reward Sharing*, yaitu guru sebagai kelas yang berprestasi harus dapat membangun masyarakat kelas yang mencintai prestasi. Oleh karena itu, di dalam kelas harus dibangun kultur motif berprestasi secara kompetitif dan sehat sehingga dapat melahirkan peserta didik unggulan. Untuk itu, sepantasnya dalam masyarakat kelas yang berprestasi perlu diimbangi dengan perkembangan tradisi saling menghargai secara wajar antara peserta didik dan guru.
- c) Guru dapat membangun kelas sebagai *a place or warfare*, yaitu menjadikan kelas sebagai tempat untuk memajukan peserta didik yang dikemas dalam kata MIKR.
- 1) *Militant*, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus menunjukkan sebagai militan sejati, dan harus menularkannya kepada peserta didik sehingga dapat melahirkan lulusan unggulan yang mampu bersaing dan bersanding dalam kehidupannya.

- 2) Intelek, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, dan dapat menularkannya kepada peserta didik melalui pemberdayaan akal sehingga di dalam kelas tumbuh kembang kultur kebahagiaan intelektual.
- 3) Kompetitif, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus memiliki kinerja unggul , sehingga peserta didik dapat menjadi generasi yang mampu bersaing dan bersanding di tengah lingkungannya.
- 4) Regeneratif, yaitu guru sebagai pemimpin kelas harus mampu mewariskan keunggulan kepada peserta didiknya sehingga mampu untuk melakukan inovasi, baik secara *discovery* (menemukan sesuatu yang baru dalam lingkungannya, tetapi tidak baru di dalam lingkungan yang lain ) maupun invention ( menemukan sesuatu yang baru dan belum ditemuan di tempat manapun ).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnikko, Bimo. 2013. *Fungsi-Fungsi Manajemen dan Artinya Menurut Para Pakar*, diakses dari [http:// bimoarnikko. Blogspot .com /2013/10/fungsi-fungsi-manajemen-dan-artinya.html](http://bimoarnikko.blogspot.com/2013/10/fungsi-fungsi-manajemen-dan-artinya.html)
- Ali Imron, 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Aswita, Effi. 2012. *Metode Penelitian pendidikan*, Medan : Unimed Press
- Amirin, Tatang M. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta : UNY Press.
- Amtu, Onisimus. 2011. *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : Alfabeta
- Al-quran. 2010. *Al-A'lim dan Terjemahannya :Edisi Ilmu Pengetahuan*, Bandung : Al-Mizan Publishing House
- Arifin, Tamy. 2010. *Pers, koperasi sekolah*. www.google.com. (diakses tanggal 19 Maret 2012)
- Ahmadi, Abu dan Widodo, Supriyono. 2008. *Psikologi Belajar*, Jakarta : RinekaCipta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta, cet.13
- Ada'an Hamdan dan Hafied Cangara, 1996. *Prinsip-Prinsip Hubungan Masyarakat*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Ali, Moh. 1987. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, Bandung: Sinar Baru.
- Badrudin. 2014. *Manajemen Peserta Didik*, Jakarta : Indeks
- Bafadal, Ibrahim. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta. Bumi Aksara
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. *Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Semarang : UNDIP.
- Bafadal, Ibrahim. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara

Dafit Hermawan. 2013. Skripsi : “*Manajemen kesiswaan Untuk Meningkatkan Kualitas Input dan Output di SMP Negeri 3 Salaman Magelang Serta Relevansinya dengan Studi kependidikan Islam*”. Jurusan Kependidikan Islam, fak. Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Daud, Hadisuha. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Citapustaka Media printis

Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementrian Agama RI, 2011. *Kurikulum Raudhlatul Athfal (RA) Pedoman Silabus & Standar*

Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Edisi IV, Jakarta: Penerbit Gramedia.

Daryanto, M. 2005. *Adminitrasi Pendidikan*, Jakarta: Reineka Cipta.

Emzir. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pres

<http://episentrum.com/2012/03/19> Episentrum (Lembaga Psikologi). 2010. *Jenis-jenis Layanan Khusus di Sekolah*.

Griffin. 2004. *Manajemen*, Jakarta : Erlangga

Gunawan, Ari. 1996. *Adminitrasi Sekolah*, Jakarta: Reineka Cipta.

<http://mhafidzalfikri.wordpress.com/2012/12/25/manajemen-sarana-dan-prasarana/> (diakses pada tanggal 9 November 2013 Pukul 13.30 WIB)

<http://siswapaudumj.blogspot.com/2012/02/manajemen-sumber-daya-manusia-di.html>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Asrama>, diakses tanggal 19 Maret 2012). Asrama Sekolah

Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan : Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta : Rajawali Press.

Hs, Lasa. 2009, *Manajemen Perpustakaan Sekolah*, Yogyakarta : PINUS BOOK Publisher



- Herabudin 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Kurikulum Dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Husairi, Achsan. 2008, *Manajemen pelayanan Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, Depok : Arya duta.
- Hasibuan , Malayu S.P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hadeli. 2006. *Metode Penelitian Kependidikan*, Ciputat : Quantum Teaching.
- Handoko , T. Hani. 2003. *Manajemen*, cet. 12, Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Hanafi, Mamduh M. (1999) *Manajemen*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan.
- Imron, Ali. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Inni Durrotun. 2009, Skripsi : “*Manajemen kesiswaan Dalam Upayah Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Tempel Ngaglik Sleman Ygyakarta*”. Jurusan kependidikan Islam fak. Tarbiyah dan keguruan UIN Sunan kalijaga, Yogyakarta.
- Inu Kencana Syafei , 1998. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: Pertja.
- Iskandar, Wiryokusumo dan Usman Mulyadi. 1988. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bina Aksara.
- Joseph, J. Caruso. 2006. *Supervision In Early Childhood Education*, Newyork and London : Theacher College Press
- Latif, Mukhtar. 2013. *Orientasi Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Luddin , Abu Bakar M. 2009, *Kinerja Kepala Sekolah dalam kegiatan Bimbingan dan Konseling*, Bandung, Citapustaka Media Perintis,
- Lee, Kathy. 2003. *Solution for Early Childhood Directors:real Answer To Everyday*, Drypon House, Bestville,MD.
- Khadijah. 2012. *Konsep Dasar Pendidikan Prasekolah*. Bandung: Cita Pusataka Media Perintis.

- Kunandar. 2007. *Guru Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo persada.
- Kusumastuti, Frida. (2002) *Dasar-Dasar Humas*, Bojongkerta: UMM PRESS.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Matin. (2014) *Manajemen Pembiayaan pendidikan konsep dan aplikasinya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mesiono. 2012, *Manajemen Organisasi*, Bandung : Citapustaka Media Perintis
- Moleong, Lexy , J. 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muslich, Mansur. 2009. *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*, Jakarta : Bumi Aksara.
- M. Hariwijaya dan Bertiani Eka Sukaca. 2007. *PAUD Melejitkan Potensi Anak dengan Pendidikan Sejak Dini*. Bandung
- M. Nursalam. 2007. Edisi 2. *Manajemen Keperawatan : Aplikasi Dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Jakarta : Penerbit Salemba Medika.
- Marjory, Ebbeck, 2004, *Early Childhood Professionals, Leading Today And Tomorrow*, MacLennan+Petty, London: Philadelphia.
- Malayu S.P. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Melayu S.P Hasibuan, 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara
- Mamduh M. Hanafi. 1999. Cetakan Pertama. *Manajemen..* Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan.
- Nugraha, Ali. 2012. *Kurikulum dan Bahan Ajar TK*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Nanang Fatah, 1996. *landasan Manajemen Pendidikan cet.VII*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Okky Shinta Rachmawati. 2013. *Pengelolaan Layanan Khusus Sekolah*, Diakses dari [http:// okkyshintyarachmawati. wordpress.com /2013/05/30/pengelolaan-layanan-khusus-di-sekolah/](http://okkyshintyarachmawati.wordpress.com/2013/05/30/pengelolaan-layanan-khusus-di-sekolah/)
- Ondi, Saondi. 2014. *Membangun Manajemen Pendidikan Berbasis Sistem Informasi*, Bandung : Refika Aditama.
- Prastowo, Andi. 2012. *Manajemen Perpustakaan Sekolah profesional*, Jogjakarta : DIVA Press
- Partini, 2010. *Pengantar Pendidikan Anak Usia Dini*, Yogyakarta: Grafindo Lentera Media.
- Peraturan Pemerintah Dinas Pendidikan, 2009. Undang – Undang Republik Dini. Jakarta: Sinar Grafika.
- Peraturan Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2009, Standar Pendidikan Anak Usia Dini.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Paringadi. Djono. 2006. *MENCIPTAKAN SEKOLAH YANG AMAN, NYAMAN DAN DISIPLIN*, (Online), ([http://media. diknas.go.id/ media/ document/ 5117.pdf](http://media.diknas.go.id/media/document/5117.pdf). diakses tanggal 19 Maret 2012)
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Nomor 19 tahun 2005. Standar Nasional Pendidikan.
- Rusman. 2011. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins , Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktik diengkapi dengan contoh Rencana Strategis dan Rencana Oprasional*, Bandung : PT Refika Aditama
- Ruslan , Rosady. 2005. *Manajemen Public Relations dan Media komunikasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rosady Ruslan, 2008. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rusliana, Ade. 2010. *Prinsip-Prinsip Layanan Khusus Sekolah*, ([http:// www.tendik.org/](http://www.tendik.org/)., diakses tanggal 19 Maret 2012).

- Syafaruddin dkk. 2012. *Ilmu Pendidikan Islam : Melejitkan Potensi Budaya Umat*, Jakarta : Hijri Pustaka Utama
- Suryosubroto, 201. , *Hubungan Sekolah Dengan masyarakat (School Public Relations)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Salim dan Syahrums. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Konsep dan Aplikasi dalam ilmu Sosial, keagamaan dan pendidikan*, Bandung : Citapustaka Media perintis
- Siswanto, B. 2011. *Pegantar Manajemen*, cet 7. Jakarta : Bumi Aksara.
- Subroto, Suryo. 2010. *Manajemen Pendidikan sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung. Alfabeta.
- Subroto, Suryo. 2010. *Menejemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susmaini dan Muhammad Rifa'i. 2007. *Teori Manajemen : Menuu Efektifitas Pengelolaan Organisasi*, Bandung : Cita Pustaka Media
- Subroto, Suryo. 2005. *Tata Laksana Kurikulum*, Jakarta: Ribeka Cipta.
- Sudjana, Nana. 2002. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di sekola*, Jakarta: Sb Al gesindo.
- Soebandijah, 1997. *Inovasi dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sidiknas dan Peraturan pemerintah dn tentang standar Nasional Pendidikan Serta Wajib Belajar*, Bandung : Citra Umbara, 2014
- Usman, Husain. 2010. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Viedy-green. 2011. *Pengelolaan Layanan Kafetaria di Sekolah*, diakses dari <http://viedy-green.blogspot.com/2011/03/pengelolaan-layanan-kafetaria-di.html>,

Wahyosumidjo, (2010) *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* Jakarta: Rajawali Pers

Wismiarti. 2012. *PPOT Modul VI*, Jakarta Timur: Sekolah Al-Falah.

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang : Erlangga

Zamzani, Siti. 2010. *pengelolaan Pengembangan Diri di Sekolah*, Bandung : Sinergi Pustaka Indonesia

## Riwayat Hidup

**Mesiono**, lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971. Menyelesaikan pendidikan SD Negeri 091421 di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah Dharma Pertiwi (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Sekarang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) SU Jurusan Pendidikan Agama dan lulus tahun 1995. Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan, dan pada tahun 2014 Lulus S3 pada Program Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan.

Pernah mengikuti kegiatan TOT Asesor Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah pada tahun 2011. Mengikuti kegiatan TOT Kurikulum 2013 untuk Tim Instruktur Nasional di Jakarta pada tahun 2013. Mengikuti kegiatan *short Course Professional Development and Curriculum Development in Higher Education, di Manila, Philippines* tahun 2014. Mengikuti kegiatan *TTI Strategic Business Planning Workshop* oleh USAID Prioritas tahun 2015.

Dalam karier pekerjaan yang pernah dijabat, sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan pada tahun 2004, Pada tahun 2005 sampai tahun 2007 sebagai Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha ( Mitra Plus Consultant) tahun 2005, Ketua Pengelola Sertifikasi Jalur Pendidikan Profesi Guru (PPG) pada tahun 2012 sampai tahun 2014 dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Pernah menjabat sebagai Kepala Laboratorium Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan dari tahun 2009 s.d 2011 dan 2011 s.d 2012 sebagai Sekretaris Jurusan (Sekjur) pada Prodi yang sama. Sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA) dan sekarang sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan, Kerjasama dan Alumni di FITK UIN Sumatera Utara Medan periode tahun 2016-2020.

Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai tiga orang anak yakni; Imas Wihdah Misshuari, Dinda Hafsa Misshuari dan Ahmad Qordhawi Misshuari.

Aktivitas lain yang aktif penulis tekuni adalah sebagai Narasumber dan fasilitator dalam berbagai pendidikan dan latihan (diklat) diantaranya aktif sebagai narasumber pada kegiatan workshop kerjasama Indonesia dengan Australia (AUSAID) pada tahun 2013 s.d 2015, Narasumber dan fasilitator pada

kegiatan sertifikasi guru di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) *The effects of Islamic general senior secondary school principals' leadership ability on the effectiveness of madrasah-based management in Indonesia*, (Quest Journals, Journal of Research in Humanities and Social Science, Volume 2 ~ Issue 9 (2014) pp: 41-46, ISSN(Online) : 2321-9467 [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)), (5) *Analysis On The Leadership Ability Of The Islamic Senior High School Principal In North Sumatera Province-Indonesia*, ( IORS Journals International Organization of Scientific Research. Journal of Humanities and Social Science, Volume : 9 – Version-III (2014) pp: 39-42, ISSN(Online) : 2279-0845 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)). Esensi perencanaan strategis dan Implementasi Manajemen Raudhatul Athfal (RA) Sedangkan buku yang telah diterbitkan, yaitu: (1) Pendidikan bermutu Unggul (Editor) Citapustaka Media, Bandung, 2006. (2) kepemimpinan dan Kewirausahaan, Perdana Publishing, Medan, 2010. (3) Manajemen Organisasi Citapustaka Media, Bandung, 2010. (4) Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan untuk Kependidikan Islam Citapustaka Media, Bandung, 2010. (5) Inovasi Pendidikan, suatu Analisis terhadap Kebijakan Baru Pendidikan, Perdana Publishing, Medan, 2012. (6) Editor Proseding “Epistimologi Islam, Pendekatan Scientific Dalam Kurikulum 2013 Dan Pengembangan Profesionalisme Guru PAI Pasca Sertifikasi, Citapustaka Media, Bandung, 2014. (7) Kontributor artikel pada proseding Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (8) Kontributor artikel pada BUKU : Kontribusi Ormas Islam dalam Mewujudkan Umat Islam Berkeunggulan di Abad ke 21 Perdana Publishing, Medan, 2015. (9) Manajemen Sarana dan Prasarana Raudhatul Athfal, Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN SU Medan Tahun 2015. (10) Editor, Bimbingan dan Konseling di Sekolah, Pengantar Teori dan Praktik. Perdana Publishing, Medan, 2015. (11) Editor, Manajemen Organisasi Pendidikan, Perspektif Sains dan Islam, Perdana Publishing, Medan, 2015. (12) Editor, Dasar-Dasar Pendidikan Anak Usia Dini, Perdana Publishing, Medan, 2016.

Aktip dalam Kegiatan organisasi, diantaranya : (1) Deklarator Barisan Indonesia (Barindo) Kabupaten Deli Serdang Tahun 2008. (2) Ketua Kelompok Kerja Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat serta Kesiswaan pada organisasi Madrasah Development Centre (MDC) Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara Tahun 2010 (3) Ketua Pengawas BMT Sejahtera 001 Kab. Deli Serdang periode Tahun 2011-2016. (4) Ketua Bid. Manajemen Organisasi pada Organisasi IsMaPI Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015. (5) Sekretaris Umum DPW Al Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara Periode Tahun 2015-2020 (6) Sekretaris Umum Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Periode Tahun 2014-2019. (7) Sekretaris Umum Ikatan Alumni Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatera Utara periode Tahun 2012 – 2016. (8) Wakil Ketua Gptendik Provinsi Sumatera Utara periode Tahun 2015-

2020. (9) Ketua Bidang Manajemen pengembangan Penelitian dan penjaminan mutu pendidikan pada pengurus daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara.